

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**AS INFLUÊNCIAS QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL PODE EXERCER
SOBRE OS RESULTADOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE:
UM ESTUDO DE CASO JUNTO A
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)**

Aurélio Adolfo Serafim

Florianópolis, 15 de abril de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

AS INFLUÊNCIAS QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL PODE EXERCER SOBRE
OS RESULTADOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE
UM ESTUDO DE CASO JUNTO A
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)

Aurélio Adolfo Serafim

Orientadora
Eloise Helena Dellagnelo

Área De Concentração
Recursos Humanos

Florianópolis, 15 de abril de 2002

TERMO DE AVALIAÇÃO

O presente trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora que atribuiu nota 8,5 à Aurélio Adolfo Serafim, na disciplina CAD 5236.

Banca Examinadora:



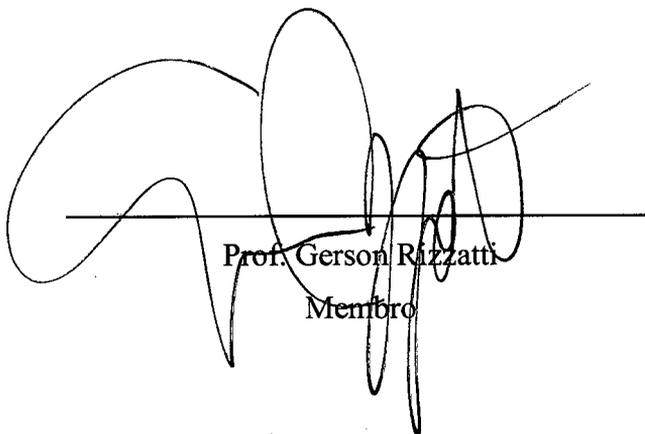
Prof. Eloise Helena Dellagnelo

Presidente da banca



Prof. Dante Marciano Gerardi

Membro



Prof. Gerson Rizzatti

Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas pessoas que contribuíram em minha caminhada na execução deste trabalho, em primeiro lugar agradeço a minha professora orientadora, Eloise Helena Delagnello pelo empenho dedicado em me auxiliar, e nos direcionamentos que me oferecera em momentos importantes de minha caminhada.

Agradeço aos chefes das unidades pesquisadas por toda dedicação que prestaram a minha pessoa e ao meu trabalho, e também a todos funcionários por terem aceitado prontamente em participarem da pesquisa.

Agradeço aos funcionários da Assessoria de Planejamento da Qualidade (APLAQ) pelas colaborações que promoveram na disponibilização de informações importantes a esta pesquisa.

Agradeço a todos os funcionários da Gerência de Operações, que a mim foram muito importantes durante meu estágio, e também para a execução desta pesquisa, cujo os quais cito alguns nomes: João Renato Laskos, Norberto Gehrke, Maria Nercoline, Eduardo José, Fabiana, Cláudio, Ana Paula, Edson Murilo, José Lamim, Laudelina, Marilsa, Gonzaga, Edson Esteves, Sandro, Ademir, Gorete, Cida, Inácio, Carlos, Elieser, Wilson, e todos os demais que de alguma forma tenham contribuído com meus objetivos.

Agradeço também a todos colegas de curso que tenham contribuído ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, e pelo companheirismo que prestaram, ainda que tenha sido para dividir os sentimentos relacionados ao trabalho árduo que executou-se neste último semestre de curso.

À memória de meu querido pai, Adolfo, por tudo que me ensinou sobre amar e respeitar, lições que me são úteis tanto na vida pessoal como na vida profissional, dedico também a minha mãe, Emerentina, por ter me ensinado quanto vale a força do carácter, da honestidade, e da dedicação ao trabalho em busca da realização dos sonhos e dos objetivos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	10
2.1 JUSTIFICATIVA	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3.2 SISTEMAS	20
3.2.1 Sistema Administrativo.....	24
3.3 QUALIDADE	25
3.3.1 Sistema da Qualidade.....	29
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	34
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	34
4.2 AMPLITUDE	34
4.3 DIMENSÃO NO TEMPO	35
4.4 AMBIENTE.....	35
4.5 POPULAÇÃO.....	35
4.6 AMOSTRA	36
4.7 DADOS COLETADOS	37
4.8 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.9 CARACTERIZAÇÃO DA DR/SC.....	41
4.10 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA	43
5 CARACTERIZAÇÃO DA ECT	45
5.1 HISTÓRICO DA ECT.....	45
5.1.1 Período Pré-ECT (DCT)	45
5.1.2 Período da ECT.....	46
5.2 A ECT NA ATUALIDADE	49
5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ECT.....	51
5.3.1 A Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC)	52
5.4 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NOS CORREIOS	54
5.4.1 PNQC 1997-2003	59
5.5 A QUALIDADE NA DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA.....	62
5.5.1 Pesquisa FIA-USP	65
6 ANÁLISE DOS DADOS	69
6.1 VALORES RELACIONADOS AOS CLIENTES	69

6.2 VALORES RELACIONADOS AO GOVERNO.....	71
6.3 VALORES RELACIONADOS AOS COLABORADORES.....	72
6.4 VALORES RELACIONADOS À SOCIEDADE	73
6.5 VALORES RELACIONADOS A ORGANIZAÇÃO CORREIOS.....	75
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	84
8 REFERÊNCIAS.....	88
9 ANEXOS.....	88

1 INTRODUÇÃO

Nas décadas de 80 e 90, palco de grandes transformações econômicas, vários países que antes mantinham relações um tanto limitadas com o mercado mundial, passaram a efetuar relações comerciais mais fortes com o restante do mundo.

Foi neste contexto que vários países tiveram suas empresas “nacionais” adquiridas por corporações de nível mundial. Estas ao anexarem empresas de menor porte, nem sempre preocuparam-se em levar em consideração as transformações culturais que seriam necessárias para a incorporação.

As empresas em nível internacional trazem consigo filosofias e crenças a respeito da qualidade de seus produtos, e de suas operações. Tais filosofias e crenças quase sempre entram em confronto com a cultura organizacional já existente na unidade anexada.

Não bastasse este confronto direto entre empresas de cultura diferentes, há também o confronto indireto, que ocorre através da pressão do mercado mundial sobre as empresas que dele participam, para que ofereçam produtos de alta qualidade (tanto bens como serviços) para que com isso mantenham-se competitivas.

Estas exigências tem forçado as empresas a implementarem Sistemas da Qualidade, as quais se utilizam das mais variadas ferramentas, como: o CCQ (Círculo de Controle da Qualidade), o Just in Time (tempo justo) e outros.

Muitas ferramentas utilizadas no Brasil tem algo em comum: foram, em sua maioria, criadas e desenvolvidas em outros países (os quais as vezes tem culturas muito diferentes da cultura brasileira).

Dentro deste contexto, o trabalho buscou obter informações a respeito de quais são as influências que a cultura organizacional pode apresentar sobre o Sistema da Qualidade implantado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), no período de 1997 a 2002.

Segundo Freitas (1991, p. XVIII), o estudo da cultura organizacional é também algo recente, seu histórico pode até mesmo ser comparado ao histórico da globalização econômica. Desde muito tempo, afim de melhor compreender a cultura organizacional, a administração vem valendo-se de outras ciências como a psicologia, a sociologia, e principalmente a antropologia.

É com base nestas ciências, aliadas às concepções administrativas que este trabalho acadêmico foi desenvolvido. Utilizou-se para tanto o embasamento teórico oferecido por estas áreas de conhecimento procurando enfatizar dois tópicos básicos: cultura organizacional e Sistema da Qualidade. Além do referencial teórico, a pesquisa também

buscou dados de campo, através do estudo de caso na ECT.

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Considerando-se o problema de pesquisa referido anteriormente descreve-se a seguir o objetivo geral desta pesquisa:

- Identificar quais as influências a cultura organizacional pode exercer sobre os resultados do Sistema da Qualidade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Objetivos específicos :

- Analisar quais as políticas e objetivos organizacionais são estabelecidos no Sistema da Qualidade da empresa;
- Analisar qual o nível de qualidade, estabelecido pela administração da empresa e alcançado pelas unidades estudadas;
- Identificar traços culturais que caracterizam as unidades pesquisadas na ECT;
- Verificar quais traços culturais podem exercer influências positivas junto a manutenção de um elevado nível de qualidade na Empresa brasileira de Correios;
- Verificar quais traços culturais podem exercer influências negativas junto a manutenção de um elevado nível de qualidade na Empresa brasileira de Correios.

2.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo possuiu devida importância de realização, haja visto que são muitas as empresas brasileiras que tem se aventurado na implementação de Sistemas da Qualidade, e que muitas vezes as novas filosofias inerentes a estes sistemas não obtém legitimação junto aos funcionários que com elas trabalham.

Alguns princípios destas filosofias acabam se tornando falsos valores, que, somados aos verdadeiros valores, da empresa “hospedeira”, formam um conjunto específico de crenças, pressupostos, e valores organizacionais que são capazes de influenciar direta ou indiretamente os resultados do Sistema da Qualidade. No intuito de contribuir com esta área do conhecimento, este estudo procurou saber quais podem ser estas influências.

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo faz uma introdução ao tema. O segundo demonstra quais são os objetivos geral e específicos da pesquisa. O terceiro faz a definição de cultura organizacional, demonstrando o que são valores, crença e pressuposto; Faz a definição do que são sistemas quanto sua estrutura, e quais são seus principais componentes; Faz a definição do que é um Sistema da Qualidade, e

também faz um breve histórico da qualidade, além de apresentar seus princípios básicos na visão de autores renomados. O quarto capítulo faz a definição metodológica da pesquisa. O quinto faz um relato histórico dos Correios no Brasil, voltando-se principalmente à criação da ECT; Faz um diagnóstico da empresa quanto a sua missão, valores (oficiais) e sua visão; Descreve qual é a estrutura da ECT, da Diretoria Regional de Santa Catarina e das unidades estudadas; Faz uma referência à evolução da qualidade nos Correios, e procura identificar os princípios e etapas de funcionamento de seu atual programa de qualidade; Procura identificar quais os níveis comparativos da qualidade da DR/SC em relação às demais DR's, além de comparar a qualidade das duas unidade estudadas entre si, e, à qualidade das demais unidades do estado de Santa Catarina. O sexto capítulo apresenta a análise dos dados primários e secundários obtidos na pesquisa. O sétimo, apresenta a conclusão do trabalho e sugestões de ações administrativas. O oitavo apresenta a referência da literatura utilizada no processo de pesquisa. E, o nono capítulo apresenta em forma de anexos as tabelas 8 e 9, além do roteiro de entrevista aplicado na pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Fleury (1989, p. 19), a cultura organizacional trata-se de um conjunto de valores, crenças e pressupostos que são compartilhados por determinado grupo de pessoas, e, que foi criado pelo homem através do tempo, de onde as melhores resoluções dos problemas aos quais os grupos se depararam foram se tornando cristalizadas e tidas como verdades.

Em sua obra *Cultura e Poder nas Organizações*, Freitas (1991, p. 2), relaciona o estudo da cultura organizacional à antropologia, a qual tem contribuído neste sentido, atribuindo várias definições científicas, como a que se segue, onde se faz a divisão dos três tipos de processos de “aprendizagem cultural”, a saber:

- **Cognitivos:** onde a cultura é compartilhada por todos os membros do grupo de forma consciente.
- **Estrutural:** a cultura é compartilhada por todos, e se manifesta em seus processos psicológicos de forma inconsciente.
- **Simbólica:** a cultura tem seus princípios transmitidos através de símbolos. O que torna o processo psicológico subconsciente.

Contudo, pode-se supor que estas linhas teóricas da antropologia, na realidade tem cada uma a sua razão, pois o ser humano é a união constante entre os níveis subconsciente, inconsciente, e consciente. Seja em qual for o nível de consciência, a cultura é sempre utilizada pelo homem, para estabelecer melhor, o convívio social, facilitando a satisfação das necessidades biológicas e psicológicas, ajudando no estabelecimento de maneiras “certas” de agir e pensar. Ajudando assim a diminuir as angústias do viver humano.

A cultura organizacional é o sistema representativo e operante de um dado grupo de pessoas, no caso de uma organização. Neste sentido, pode-se basear na definição de cultura corporativa, e usufruir das contribuições de Smircich (citada por FREITAS, 1991, p. 35) segundo a qual, “A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais” e ainda “As organizações são como organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente”.

Assim, a cultura organizacional é definida como um sistema amplamente utilizado como meio adaptativo, onde a organização faz uso de seus valores e costumes como forma de melhor se adaptar ao ambiente externo (principalmente com a cultura vigente na sociedade hospedeira). Por outro lado, a mesma exige que seus empregados (integrantes) assumam como seus, os valores e costumes da organização. Provocando, de certa maneira, pressão

capaz de forçar o indivíduo, até mesmo a abandonar alguns de seus princípios e valores pessoais.

Diante desta via de mão dupla, em que ambos (organização e indivíduo) são “obrigados” a adaptar-se a outros grupos e valores, reforça-se a importância de se estudar os aspectos relacionados a cultura das organizações brasileiras, as quais vem de forma massiva assumindo princípios funcionais de outras organizações de culturas “alienígenas”.

De acordo com Schein, (citado por FREITAS, 1991, p.7):

“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar, e sentir-se em relação à aqueles problemas”

Ainda segundo Schein (citado por FLEURY, 1989, p. 20) o estabelecimento destes preceitos por sua vez não são efetuados, só pelo consenso, mas também pela “imposição” dos próprios fundadores, e outros líderes, que através de seus conhecimentos e experiências individuais direcionam os princípios de funcionamento e de conduta da organização. Sobre este aspecto da cultura há quem acredite que as características mais fortes em uma cultura, são oriundas destes últimos, os fundadores. Há também a crença de que pessoas “comuns” podem individualmente influenciar a cultura da organização.

Para facilitar o entendimento do termo cultura organizacional, e as influências que o ambiente externo e interno tem sobre ela, faz-se a seguir um desmembramento dos elementos que a compõem, citados em Freitas (1991), são eles:

OS VALORES COMPARTILHADOS: estão relacionados com os objetivos organizacionais. Lutar pelos objetivos da organização e por seu sucesso, torna-se legitimado quando há compartilhamento de valores. E os resultados positivos tornam-se não só coletivos, mas também individuais.

Tais valores facilitam o trabalho e o convívio de indivíduos da administração com os demais de outros níveis de hierarquia. Pode-se dizer que tanto os administradores quanto os demais indivíduos dos níveis inferiores de hierarquia são providos do mesmo funcionamento psicossocial e falam a mesma “língua”.

AS CRENÇAS E PRESSUPOSTOS: são as leituras que a organização faz de seus ambientes externos e internos, e que com o passar dos tempos, e o acúmulo de experiências, tornam as atitudes nelas baseadas, “verdades” da organização. Quando esta

experiência é apagada pelo tempo, torna-se uma verdade inconsciente/subconsciente da coletividade. Pressupõe-se que a maneira certa de agir, pensar, e perceber a realidade é aquela que “sempre existiu desde o início”. Tais princípios podem acabar enrijecendo o *modus* pensante de todo o organismo.

Dyer (citado por FREITAS, 1991) faz o desmembramento do elemento pressupostos, em cinco categorias, são elas:

- **A natureza dos relacionamentos:** baseiam-se em individualismo ou em integralismo linear de pares.
- **Natureza humana:** que valores são atribuídos ao homem naturalmente, bondade, maldade, motivação, preguiça.
- **Natureza da verdade:** a verdade é investigada por quem a recebe como informação, ou ela é apenas aceita como inerente as figuras de quem detem o poder na organização.
- **Ambiente:** como deve ser a postura do ser humano, quanto ao seu ambiente de trabalho. Se tem poder para influenciá-lo, ou deve apenas aceitá-lo.
- **Universalismo x Particularismo:** quando é digno aplicar tratamento especial a indivíduos, integrantes da empresa.

RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS: este elemento da cultura tem por incumbência fazer a exaltação de determinado evento específico, como por exemplos: as festividades de datas especiais, acontecimentos de fatos importantes, marcação de passagem (início ou término de um ciclo).

Este elemento tem o poder de unir as pessoas de uma mesma sociedade (organização) em atividades que transmitem informações sobre os valores e crenças existentes naquela cultura, e também os reafirmando como legítimos e intimamente compartilhados.

HISTÓRIAS E MITOS: são os relatos de fatos reais e/ou fictícios de como a empresa venceu determinado obstáculo em outras épocas. As histórias descrevem ou criam personagens capazes de integrar em uma só pessoa ou grupo, as características que são coerentes com os valores, crenças e pressupostos da cultura da organização. Com isso, servem de “bússola” para os demais integrantes, que passam a entender em que espécie de saga os mesmos se encontram, e, qual a melhor forma de se portarem na história, que ainda é presente e viva.

TABUS: são elementos que podem ser definidos como rituais que funcionam ao contrário. Ao invés de unir as pessoas e transmitir informações sobre o que se deve fazer, transmitem quais são as ações proibidas (mesmo que não estejam discriminadas nos regulamentos formais). Talvez sejam os tabus os elementos mais capacitados a importar alguns traços culturais (da sociedade hospedeira), ou da cultura “alienígena” (da matriz);

Como por exemplo, as diferenças de classes que ocorrem no Brasil, ou as atitudes mais machista, de sociedades como por exemplo, a japonesa, aonde determinadas atitudes e condutas pertencem essencialmente ao gênero masculino, criando assim algumas proibições às mulheres.

OS HERÓIS: são indivíduos que tem forte presença na história da empresa, suas trajetórias, seus esforços, e perseverança, devem servir de exemplo para todos os demais. Eles personificam as características essenciais de todo o organismo (empresa), que passa de certa forma, a venerá-los. Tornando-se assim, a imagem da empresa e do herói muito parecidas (se não uma só).

Conforme Freitas (op. cit.), Os heróis, para fins didáticos podem ser divididos em: **Os heróis criados:** aqueles que por um curto período de tempo, tornaram-se o “homem forte” da empresa, capaz de soluções incríveis para os desafios de seu tempo.

Os heróis originais: são os empreendedores (pioneiros), que muito ainda representam em coragem e determinação.

NORMAS: são as “maneiras certas de se fazerem as coisas” ou seja o comportamento exigido pela empresa, formal ou informalmente. A “bússola” que direciona as normas varia de uma organização para outra, apesar de existirem regras (leis) trabalhistas que são capazes de esboçarem um comportamento adequado aos empregados. Esta diferença, talvez ocorra por se exigir na verdade, um comportamento baseado nas histórias das empresas, nos mitos, valores, crenças, pressupostos, atos heróicos e outros, e que são únicos em cada organização.

As normas partem de outros elementos culturais e por isso, por mais absurda que possam parecer a um novato, o mesmo terá que dar muita atenção, e ter enorme cuidado em respeitá-las; pois estas são dotadas de enorme poder, elas são as diretrizes capazes de decidirem quem pode ser recompensado e quem deve ser punido.

Talvez este seja o elemento mais “sufocador”, existente em toda a cultura organizacional, pois é capaz de restringir o comportamento dos indivíduos a um modelo pré-existente e condicionado a vontades alheias. As normas trazem em si mesmas a capacidade de controle e ao mesmo tempo a impossibilidade de permitir que os empregados mantenham suas identidades próprias, fator este necessário para as pessoas que querem ser profissionais empreendedores, como pede o mercado de trabalho atual.

A COMUNICAÇÃO: é composta por todos instrumentos pensados que sejam capazes de transmitir mensagens de todo o contexto externo e do ambiente interno. Como na vida fora das empresas, a comunicação dentro delas é um sistema extremamente complexo, e importante para o convívio social. Ela é capaz de transmitir todas as informações (ou

sensações) que estabelecem a ordem interna e facilita a satisfação das necessidades dos grupos e indivíduos.

Segundo ainda Freitas (op cit), os elementos da comunicação mais comumente estudados pelos pesquisadores são:

- Ambiente físico;
- Os artefatos;
- As cerimônias;
- Os contos populares;
- As histórias;
- Os gestos;
- As lendas;
- A linguagem;
- Os mitos;
- Os ritos;
- Os rituais;
- A saga;
- Os símbolos.

TECNOLOGIA: trata-se do conhecimento científico ou empírico que tenha sido conquistado pelo grupo que compõe uma organização. Tendo em vista que as sociedades ricas são reconhecidas não só pelo poder econômico-político, mas também pelo nível de tecnologia que desfrutam, pode-se considerar que a tecnologia é pelo menos um elemento capaz de interferir na percepção que os empregados tem de sua própria empresa. A tecnologia tem estreita ligação com os pressupostos e crenças (e até valores), pois como descrito anteriormente, cultura é o compartilhamento de conhecimentos por parte dos indivíduos de determinado grupo.

Apesar de terem sido identificados estes elementos individualmente, as combinações possíveis entre eles são infinitas, e cada uma se apresenta como única. Os estudos referentes a cultura organizacional, ainda são recentes, existindo neste momento muitas dúvidas a respeito de quais influências esta pode exercer sobre os resultados operacionais das empresas. Há pesquisadores que acreditam não existir relação entre os valores adotados por uma empresa e o desempenho por ela auferido. E há também outros, como Gordon (citado por FREITAS, 1991) que, acreditam existir causalidade entre estes dois fatores.

Freitas (1991) apresenta partes dos resultados da pesquisa de Gordon. Este

pesquisador objetivou esclarecer melhor a relação entre cultura e desempenho, para isso, baseou-se na comparação entre amostras de empresas que operam em ambientes estáveis, em contraposição a outras que operam em ambientes dinâmicos, que, também foram separadas em setores industriais e financeiros. Gordon descartou o uso dos dados das empresas que estavam colocadas na média dos valores encontrados. Usou assim as empresas de alto desempenho contrastadas a empresas de baixo desempenho para estabelecer parâmetros de comparação.

Gordon utilizou-se das seguintes dimensões culturais para exercer as comparações:

- **Clareza de Direção:** empresa que dispõe de objetivos claros;
- **Alcance Organizacional:** apresentar metas ousadas e inovadoras;
- **Integração:** operar de maneira coordenada entre os setores;
- **Contato Administração Superior:** interdependência vertical;
- **Encorajar Iniciativa Pessoal:** promover a liberdade de agir e assumir riscos;
- **Resolução de Conflitos:** promover a discussão dos conflitos de maneira aberta e franca;
- **Clareza de Desempenho:** demonstrar abertamente as expectativas de desempenho da companhia;
- **Ênfase no Desempenho:** busca declarada do atingimento de altos níveis de desempenho;
- **Orientação para Ação:** senso de urgência para agir;
- **Compensação:** como estão sendo remunerados os esforços dos empregados;
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** oportunidade de crescimento na empresa.

Em resumo os resultados mais importantes da pesquisa de Gordon são as seguintes:

- As empresas em ambientes estáveis, que dispunham de alta performance, apresentavam em média índices 40% superiores ao das empresas deste tipo de ambiente, e com baixa performance.
- As empresas de ambientes dinâmicos e com alta performance apresentam índices que estavam em média 20% superiores aos das empresas de ambientes dinâmicos com baixa performance. Porém, apresentavam maior discrepância em dois índices: empresas de alta performance apresentaram o índice **alcance organizacional** 70%, e o índice **orientação para ação** 60% superiores aos das empresas de baixa performance.

Para fins de exemplificação, relata-se a seguir uma comparação específica (extraída da pesquisa de Gordon) entre empresas financeiras de alta performance, em contraste com empresas financeiras de baixa performance:

- Empresas de alta performance apresentaram o índice **alcance organizacional** em média 90% superior ao das empresas de baixa performance.
- Empresas de alta performance apresentaram o índice **atitude de encorajar a iniciativa** em média 80% superior ao das empresas de baixa performance.
- Empresas de alta performance apresentaram o índice **orientação para ação** em média 50% superior aos das empresas de baixa performance.
- Empresas de alta performance apresentaram o índice **resolução de conflitos** em média 30% superior ao de empresas de baixa performance.

Pode-se trazer a este resultado algumas contribuições a respeito de cultura e desempenho, baseando-se em outras ciências como a sociologia, e outros pesquisadores como Jay (1975, p. 51), faz algumas recomendações de como os grupos devem ser dirigidos, com base nos princípios de funcionamento social, que são comuns a todos povos, por se tratarem de padrões estabelecidos em períodos pré-históricos ou de períodos em que homem em sua totalidade ainda vivia em bandos.

Um desses padrões determina que um grupo deve possuir um objetivo comum, se quiser existir como grupo. Jay (op. cit.), chama atenção para o fato de que não havendo objetivos positivos (metas claras e benéficas a serem alcançadas), o grupo passa a criar ele próprio, alguns objetivos de autodestruição (fofocas, reclamações, desleixos). Esta análise antropológica é concordante com os resultados da pesquisa de Gordon, onde percebe-se um desempenho inferior nas empresas que apresentam menor alcance organizacional.

Considere-se o fato da pesquisa de Gordon ter sido realizada nos E.U.A, pode-se presumir que tais empresas de alta performance, tem culturas próprias, que por sua vez recebem influências da cultura norte-americana. E que ao se aceitar que existem influências da cultura hospedeira sobre a cultura organizacional das empresas, pode-se presumir também que, as empresas estão intrinsecamente relacionadas a cultura deste país, mantendo em si, parte dos traços culturais brasileiros benéficos, e outras partes de traços maléficos (incoerentes com um mundo competitivo).

Busca-se adiante fazer-se uma alusão histórico-cultural dos principais traços brasileiros que podem se relacionar com os quatro índices mais evidenciados na pesquisa de Gordon.

Nos índices: **atitude de encorajar iniciativa, orientação para ação, e resolução de conflitos**, Gordon estabelece conclusões que parecem ser de mais fácil de aceitação, pois ao se ter mais de uma idéia sobre um problema, mais fácil será sua solução, e melhor será o desempenho geral da empresa. Porém, no caso brasileiro deve-se levar em conta dois fatores de extrema importância que parecem dificultar a existência de uma postura inovadora e

assumidora de riscos por parte dos trabalhadores em geral, mas principalmente os trabalhadores de chão-de-fábrica, em sua maioria com pouco estudo.

O primeiro destes dois fatores é o baixo índice de escolaridade do povo brasileiro. É difícil um chefe oferecer liberdade de ação a um subordinado despreparado, e com pouca autoconfiança, o que provavelmente fará com que ele próprio não aceite os desafios.

O segundo fator, é um traço cultural do povo brasileiro, que parece bastante difícil de mudar. Na obra *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, Davel e Vasconcelos (1997, p. 96) apresentam algumas caracterizações das grandes distâncias de poder que existem entre nossas hierarquias sociais. Usando-se de análises histórico-culturais os autores chegaram a conclusão de que a diferença de poder no Brasil é fruto dos tempos do colonialismo português, e, até hoje causam efeitos consideráveis sobre as estruturas sociais brasileiras.

Fazendo-se uma comparação dos momentos históricos, os chefes estão para os senhores de engenho, assim como os funcionários de mais baixa hierarquia estão para os escravos e capatazes. Segundo a história, os senhores de engenho dispunham naquele tempo de todo poder sobre suas terras e arredores, enquanto que os escravos não dispunham de nenhum poder (as casas em que habitavam, eram muito próximas uma das outras, porém suas posições sociais eram antagônicas), e isto se bem observado ainda pode ser notado nas relações de poder do Brasil (o brasileiro em geral mal conhece seus direitos à cidadania, e, é assim também que este povo deve se sentir dentro das empresas “brasileiras”, com pouco poder de ação).

Naquela época os escravos só faziam obedecer. E, até hoje, quase nunca os brasileiros se propõem à assumir os riscos inerentes às atividades cotidianas, ou a encarar discussões conflituosas com aqueles que dispõem de mais poder. Isto por sua vez é também muito cômodo, pois bom ou mau, o serviço que um escravo fazia era seu único dever, era seu senhor quem devia fazer com que o empreendimento do engenho desse certo e suprisse a todos de alimentos e outras seguranças.

Ao se trazer estes fatos para os tempos de hoje, pode-se inferir que, os funcionários brasileiros ainda esperam de seus chefes, as soluções de que necessitam para os problemas que ocorrem nas atividades em que trabalham. E pouco se arriscam, pois em geral não tem, e nem acreditam ter, poder para tomarem decisões.

Mesmo que se reconheça que a existência de empresas tanto de alta, como de baixa performance é natural a todas nações, parece coerente que se fique atento a estes traços culturais brasileiros, e, que ao dirigir-se as empresas aqui existentes, procure-se promover valores organizacionais coerentes, com os níveis de competitividade mundial existente na atualidade.

O resultado geral da pesquisa de Gordon, conclui que há influências da cultura organizacional sobre o desempenho de suas respectivas organizações. É provável que tal conclusão possa ser levada em conta também para análise da cultura organizacional em relação aos Sistemas da Qualidade. Para que se torne facilitada a compreensão do que vem a ser um sistema, faz-se, a seguir no próximo capítulo, um levantamento dos principais componentes e atributos destes conjuntos.

3.2 SISTEMAS

Um sistema é um conjunto de partes que interagem para o atingimento de um ou mais objetivos. Para Optner (1971, p. 28), sistema é um conjunto de objetos, que mantém relações com outros abjetos e seus atributos. O autor descreve cada um dos três elementos que formam os sistemas da seguinte maneira:

- **Objetos:** são os parâmetros do sistema, compostos por: entrada, processo, saída, controle por retroalimentação, e uma limitação.
- **Atributos:** são a caracterização dos parâmetros, tornando possível a eles a atribuição de um valor e descrição dimensional.
- **Relações:** são os laços que ligam os objetos e os atributos no processo (o processo é na realidade a totalização de todo o conjunto) do sistema.

O processo é a totalização do funcionamento de um sistema, por exemplo, o processo do cérebro humano é pensar (processo mental), o processo do corpo como um todo em um dado momento pode ser escrever (processo motor-mental), o processo de um trem é locomover-se (processo mecânico). Os sistemas podem ser reconhecidos através da predominância de um, ou de outro tipo de processo, eles podem ser separados em sistemas abstratos e sistemas concretos, aos quais pode-se fazer, segundo Chiavenato (1993, p. 754) as seguintes classificações:

- **Sistemas Concretos:** São compostos por objetos físicos, seu funcionamento na maioria das vezes pode ser observado, pode ser medido, neste tipo de sistema o processo pode ser acompanhado (direta ou indiretamente), como por exemplo um sistema de engrenagens mecânicas.
- **Sistemas Abstratos:** são formados em sua maior parte por objetos abstratos, a mente humana por exemplo, ou valores de uma organização, ambos existem, mas são de difícil mensuração, classificação ou atribuição de numerários, os quais são tão comuns ao lidar-se com sistemas concretos (como velocidade, força, peso, comprimento).

Os sistemas com os quais se convive, no cotidiano, em sua grande maioria são

conjuntos de subsistemas concretos, e de outros abstratos. Ao dirigir-se um carro, por exemplo, está-se participando, de um complexo conjunto de sistemas, a união do homem (mente e corpo) com a máquina.

Nas organizações algo parecido acontece, trabalha-se constantemente com máquinas e pessoas, e até mesmo com as duas ao mesmo tempo como é caso da *internet*. Os sistemas produtivos e administrativos de uma empresa são processados por homens (idéias e força física) e máquinas. No caso dos Sistemas da Qualidade, o nível de complexidade é ainda maior pois os objetos do sistema e seus atributos estão espalhados por toda empresa, e, desde a seção de contabilidade por exemplo, a de pesquisa, a de transporte, ou mesmo a de recursos humanos, todas “participam” do objetivo principal do sistema, que é oferecer produtos e serviços que satisfaçam as pessoas (de dentro e de fora da empresa).

O Sistema da Qualidade é em sua maior parte abstrato, e opera através dos conceitos de qualidade que cada pessoa tem, e dos padrões previamente estabelecidos pela organização. O pensamento coletivo (subconsciente coletivo) a respeito da qualidade, que há nos funcionários de chão de fábrica (por exemplo), são subsistemas abstratos de um Sistema da Qualidade, global (dotado de filosofias e ideologias “ideais”), que mantém na empresa valores e pressupostos que servem de diretrizes organizacionais.

Segundo Chiavenato (1993, p. 690), estudar e avaliar uma organização como um todo, formado por partes interdependentes (como sendo um sistema) é algo que hoje parece óbvio, mas nem sempre foi assim, foi a poucas décadas que este se tornou o pensamento do círculo da ciência da administração.

Segundo o mesmo autor (op. cit.), as organizações são vistas hoje como sistemas complexos e probabilísticos (isso porque nem todas as causas e efeitos podem ser previamente determinadas), sendo considerada ainda como um sistema social aberto (por possuir em sua maioria altos graus de inter-relação com o ambiente).

Neste sentido, as definições de sistema, subsistema, e suprasistema é algo que depende do observador que os classifica. Um exemplo deste fato é a própria humanidade, que é um suprasistema, enquanto que países podem ser considerados ao mesmo tempo sistemas (formado por estados e instituições) e subsistema (que compõe a humanidade), e ainda, os Estados e instituições que poderiam ser considerados sistemas em si mesmos e subsistemas quando relacionados a seus países.

Para fins de estudos dentro área de administração é importante ter em mente que empresas são sistemas sociais, e estes diferentemente dos sistemas biológicos, e dos sistemas mecânicos são compelidos a estarem em contato mais freqüente com o meio ambiente em que existem, em outras palavras seus limites são menos claros. Por exemplo, um mesmo cidadão

pode ser a um só tempo funcionário de uma empresa multinacional, cliente de muitas outras, integrante de uma escola e também de uma igreja, instituições estas que as vezes são contraditórias em suas ideologias.

Ainda segundo Chiavenato (1993, p. 700), alguns estudiosos fizeram a identificação de parâmetros comuns a todos sistemas, de forma que, torna-se mais fácil compreendê-los e compará-los, são estes os parâmetros: entrada, processamento e saída.

Tais parâmetros podem ser definidos da seguinte maneira:

- **Entrada:** esta parte do sistema é geralmente executada pelos “órgãos” (componentes) periféricos, pois é de fora dos limites que se faz a busca dos insumos necessários ao processamento, e, conseqüentemente ao atingimento do objetivo geral do sistema, os insumos podem ser de ordem material, energético ou informacional.
- **Processamento:** é o processador que se disponibiliza dos insumos e os transforma no produto final, que foi pré estabelecido como a razão de existência de todo o sistema. Como exemplo de processadores pode-se citar, o coração no sistema circulatório, o pulmão no sistema respiratório e o cérebro no sistema nervoso. Nas empresas em geral o processador é a parte mais cara dos sistemas produtivos, e, até mesmo dos sistemas administrativos. Nos sistemas produtivos serão as máquinas (não raramente de alto custo) e a mão-de-obra direta que exercerá a atividade de processamento, enquanto que o sistema administrativo incorrerá em altos custos com o emprego de profissionais altamente qualificados, responsáveis pelo processamento administrativo.
- **Saída:** é a razão pela qual o sistema foi criado, como por exemplo o resultado matemático apresentado na tela de uma calculadora, ou a impressão em folha de papel de uma máquina de impressão automática. As saídas estão ligadas aos objetivos pelos quais um sistema existe, enquanto que, os subsistemas precisam conjugar seus resultados afim de alcançar o objetivo global.

Além destes parâmetros básicos ainda pode-se considerar dois outros fatores importantes ao analisar-se um sistema:

- **Retroação:** este parâmetro existe predominantemente em sistemas complexos, que utilizam-se do artifício de corrigir seu processo, para que fique em acordo com as novas informações recebidas do ambiente. Nas empresas a retroação é algo bastante comum podendo ser até mesmo a chave mestra do Sistemas da Qualidade, por exemplo: um controlador de qualidade humano (ou máquina) ao perceber que os objetivos de qualidade não foram alcançados, faz com que as informações pertinentes ao fato, cheguem até o núcleo processador da produção, que buscará sanar os problemas e alterar o resultado do processo, este tipo de ação pode ainda ser aplicada a qualquer outro sistema da empresa.

- **Ambiente:** é do ambiente que o processador recebe os insumos a ele necessário (direta ou indiretamente) e, é a ele que o processador devolve o resultado final de suas operações. É também do ambiente que os sistemas recebem alterações (conturbações). Os sistemas sociais por exemplo, recebem alterações como as mudanças de legislação, e mudanças comportamentais (cabe dizer que nas últimas décadas a sociedade brasileira tem mudado muito quanto as suas exigências a respeito da qualidade que deseja-se), e este fato somado ao aumento da concorrência interna no Brasil, tem forçado muitas empresas a promoverem mudanças em seus Sistemas da Qualidade, e até mesmo a tentarem mudar de filosofia e de valores organizacionais para tentarem suprir o atendimento destas novas exigências de ordem ambiental.

Segundo ainda Optner (1971), um sistema precisa antes de tudo manter-se a si próprio, para que seus ciclos possam ser completados. Contudo manter unidas em um só objetivo, e, em perfeita ordem um conjunto de partes diferenciadas, é tarefa difícil, para se entender este aspecto dos sistemas, alguns pesquisadores passaram a dedicar maior atenção ao desenrolar dos processos, e descobriram a existência de um fenômeno denominado homeostase, que é a tendência de as partes do sistema funcionarem e manterem-se unidas, promovendo assim a auto-preservação de todo o conjunto, esta tendência pode ser facilmente percebida em organismos vivos, como o ser humano por exemplo, no qual todos os órgãos trabalham em consonância, a fim de manterem a estabilidade do sistema total (sistema global).

Um fator que contribui a esta tendência, é a sinergia, que, é o efeito multiplicador, da onde o resultado das atividades em conjunto, e integradamente, é superior a soma das atividades das partes tomadas em separado. Ela faz com que o sistema produza com maior eficiência (maior produção com menor consumo de energia) o que é desejável a qualquer organização, em sobremaneira à aquelas que disputam mercados com altos níveis de concorrência. A ausência absoluta de sinergia, poderia causar dentro de um determinado tempo, a morte de um ser vivo, por exemplo, ou até mesmo o extermínio de uma empresa.

O fator inverso a homeostase, foi denominado entropia, que é a tendência de desagregação de algumas partes (ou de suas funções), e até mesmo a total desagregação do sistema. Este fenômeno está presente em todos os sistemas, ao considerar-se também o longo prazo. Porém se a entropia estiver presente em maior grau que a homeostase, poderá determinar o extermínio do conjunto, salvo, quando a tendência de desagregação for motivada pelo intuito de renovação, e posterior reagregação do sistema (este fenômeno é denominado entropia negativa).

Os sistemas sociais para se manterem, tem a necessidade de repor os indivíduos

que se desligam do conjunto, esta é a forma de garantir sua existência ao longo do tempo. Além de reporem os indivíduos desligados, estes sistemas renovam também suas normas, seus conhecimentos sobre o ambiente em que existem e o conhecimento que tem sobre si mesmas, isto é, renovam suas idéias. As organizações ainda são obrigadas a renovar suas partes físicas como máquinas e equipamentos que estejam ultrapassadas, ou que não sirvam mais aos propósitos do sistema, trata-se, em última análise, não só da importação de bens físicos mas também da importação de novas tecnologias.

Em sua obra *Ecologia Cultural*, Viertler (1988), conclui que a criação ou importação de novas tecnologias, é uma das três maneiras de se promover mudança cultural (tipo de mudança que é questionada por outros pesquisadores quanto a sua possibilidade de ocorrência). O autor cita ainda outras duas maneiras: o contato com culturas circunvizinhas, e a ruptura dramática (traumática) com os antigos pressupostos. Destas formas poderia supostamente ocorrer também a regeneração do sistema cultural através do “apego” generalizado a novos valores, e o estabelecimento de novas normas. A tentativa de mudança cultural é bastante perseguida por empresas que buscam adaptar-se as novas realidades do mercado mundial (ambiente), o qual tem ditado constantemente as regras, normas e valores que devem ser atribuídos aos produtos, através principalmente dos Sistemas da Qualidade que cada empresa adota.

3.2.1 Sistema Administrativo

A administração está para os sistemas sociais, como um núcleo de captação e processamento de informações, e tomadas de decisões, assim como por exemplo, o sistema nervoso central está para o corpo do ser humano. As empresas utilizam-se de um grande circuito interno de coleta de informações, somadas a informações externas, formando assim um conjunto (sistema de informações) capaz de prover a administração de insumos, que facilitam suas atividades de “sistema nervoso central”, cuja as funções são:

- **Planejar:** através das informações a respeito das probabilidades de ocorrências de determinados fenômenos no futuro, a empresa traça seus objetivos e metas, e estabelece planos de ação para que as metas sejam efetivadas no cotidiano.
- **Organizar:** trata-se de fazer com que aquilo que foi planejado seja devidamente executado, e também de promover alterações quando há incongruências entre o que foi planejado e a realidade enfrentada.
- **Comandar:** seres humanos, são antes de tudo seres sociais, e unem-se em grupos (formais e informais) que exigem de seus líderes, não só objetivos, mas também que

assumam a responsabilidade de decidir sobre os problemas que surjam, e sobre as conseqüências dos resultados que venham a ser alcançados. É de responsabilidade da empresa estabelecer lideranças, e níveis de responsabilidades, para se efetuar o comando das atividades.

- **Coordenar:** é função da administração, e dos líderes por ela estabelecidos, fazer com que as atividades ocorram de forma inteligente, e integrada, para que haja o menor desgaste possível do sistema (poupando energia, material, e tempo) e se atinja o êxito dentro dos sistemas operacionais e administrativo.
- **Controlar:** esta é a função de comparação entre o resultado atingido, e o que foi planejado. Através do recolhimento de informações, a empresa pode intervir nos processos, de forma a adaptá-los ao que foi planejado, ou, até mesmo mudar os planos. É o controle das atividades que fornece a retroalimentação necessária aos sistemas das empresas.

A forma como o sistema administrativo exerce estas funções são também influenciadas pela cultura da organização, e ambos os sistemas em conjunto (uma espécie de “sistema administrativo-cultural”) formam a estrutura mestra das organizações. Ambos os sistemas se influenciam mutuamente, e aos demais sistemas, em sobremaneira ao Sistema da Qualidade.

Como visto anteriormente o mercado atual tem exigido das empresas a adoção de novos padrões de qualidade, e que estes padrões exigem adoção de valores específicos. Para uma visualização mais completa destes novos paradigmas faz-se no próximo capítulo uma abordagem histórica e conceitual da qualidade e de seus princípios filosóficos.

3.3 QUALIDADE

Na atualidade poucos fatores tem tanto valor para as empresas quanto a qualidade, nos dias de hoje ela é a premissa básica para as organizações que querem conquistar ou manter espaços em economias de livre mercado.

Para vários autores, um produto com qualidade é aquele que reconhece e satisfaz plenamente as necessidades dos consumidores. Para complementação desta idéia faz-se adiante algumas referências dos principais autores, sobre a administração da qualidade.

Para Ishikawa (citado por BARÇANTE, 1998, p. 33) “Qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade)”.

Para Deming (citado por BARÇANTE, 1998), qualidade, é sentir orgulho por algo

bem feito. Para o autor o aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. Nesta definição parece haver uma concepção ideológica, que reverencia um alto nível de qualidade (através do orgulho).

Segundo Barçante (1998), pode-se perceber no Brasil nas últimas décadas o uso de Sistemas da Qualidade baseados em valores e filosofias de vida, oriundas de outros países (como do Japão, do E.U.A e outros), isto tem “forçado” os trabalhadores brasileiros, a aceitarem como seus, os valores estrangeiros, que por vezes são até mesmo antagônicos aos da nação brasileira. Ainda segundo o mesmo autor, esta presença de outras culturas dentro de empresas brasileiras, talvez também seja resultado do pouco amadurecimento econômico-industrial do Brasil, que só a poucos anos deixou de ser um país predominantemente agrícola, para se tornar uma potência industrial, e, que, ainda precisa desenvolver-se em seus conceitos de qualidade.

Para melhor compreender a própria qualidade segue-se adiante um breve histórico de seus principais momentos, que foram apresentados por Barçante (1998), e também com contribuições de outros autores.

ERA DA INSPEÇÃO: segundo o autor esta era começa ao fim do século XVIII e vai até início do século XIX. Nesta época os artesãos eram responsáveis diretamente pela produção e pelo controle de qualidade, via inspeção. Cabe dizer aqui, que esta configuração histórica leva em conta apenas a era industrial da evolução humana. Pois pode-se presumir que mesmo em outras fases, como por exemplo: desde as construções das pirâmides no Egito, passando pelos castelos medievais, até as grandes navegações, também se valorizava a qualidade dos bens e serviços produzidos (até mesmo um machado de pedra de um aborígine, precisava ser fabricado e satisfazer suas necessidades).

Segundo Paladini (1995, p. 33), pode-se dizer que os artesãos foram os iniciadores da era da inspeção. O segundo impulso foi dado por Taylor, com sua administração científica, que deu uma ênfase ainda maior à inspeção dos produtos, como maneira de otimizar os meios de produção. Durante as intervenções sobre o processo produtivo, através do estudo de tempos e movimentos, verificou-se a necessidade de se ter maior controle sobre os níveis de qualidade dos produtos oferecidos à sociedade.

ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO: ainda segundo Paladini (op. cit.), por volta de 1930 nasce o controle estatístico da qualidade, através de meios que possibilitavam a quantificação dos erros e acertos. Tal método foi criado por cientistas norte-americanos, e foi fortemente utilizado por várias empresas, principalmente durante a segunda guerra mundial. Pois era preciso enviar aos campos de batalha, armas que funcionassem perfeitamente e que possibilitassem a padronização do uso. Neste contexto, pode-se perceber que até 1950 o

controle estatístico da qualidade teve seu grande momento de importância, quando, teve início uma nova era.

ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE: teve seu início por volta de 1950, sua grande ênfase estava na prevenção dos erros, neste momento da história da qualidade, a administração passou a mostrar mais interesse em promovê-la, e para tanto passou a utilizar novas técnicas gerenciais.

Segundo Barçante (1998, p. 5), passou-se nesta época a se quantificar os custos envolvidos na qualidade, como o de prevenção, o de correção, e o de identificação. Nesta época nasceram os programas “zero defeito”, Controle total da Qualidade (CTQ) e outros. Porém eles ainda possuíam pouca ligação com o *Marketing* das empresas, ficando apenas restritos aos processos produtivos, e não valorizavam os processos de desenvolvimento e criação de produtos, para que buscassem primordialmente a satisfação dos clientes. Tal valorização foi grandemente evidenciada na década de 1970, quando seguiu-se a nova era da qualidade.

ERA DA GESTÃO DA QUALIDADE: começou por volta de 1970, como resposta a presença de produtos japoneses no cenário mundial. Logo após a segunda guerra os japoneses começaram uma grande campanha de recuperação do país, e foram os protagonistas da Gestão da Qualidade Total (GQT). Naquele tempo, usaram seus próprios princípios, de forte disciplina, e de grande responsabilidade coletiva, juntamente com ferramentas e filosofias que hipervalorizavam a qualidade (e que ironicamente, tinham sido concebidas pelo norte-americano, Deming). Com tal postura os japoneses conseguiram oferecer ao mundo produtos cada vez melhores, e usar a GQT, como vantagem competitiva.

Neste período, da história recente, o mercado norte-americano, assim como seu parque industrial, viu-se invadido e superado pelas empresas e produtos japoneses, que se apresentavam altamente competitivas e fortemente sustentados pela GQT, e por colaboradores que mais viam suas empresas como famílias, do que como galpões cheios de máquinas e empregados, comandados por um homem poderoso, (o que poderia representar a realidade de empresas brasileiras, por exemplo).

É nesse contexto internacional que as empresas norte-americanas passaram a administrar a qualidade de forma totalizada, desde a idéia inicial do empreendimento, até as pesquisas dos desejos dos consumidores e a concepção final do produto (incluindo as alterações sempre que possível e/ou necessário para melhorá-lo).

Segundo Barçante (1998, p. 65), o Brasil de uma forma geral, passou a se dar conta da necessidade de gerenciar a qualidade somente por volta de 1990. Não é difícil encontrar empresas de grande e médio porte que ainda estão “engatinhando” em programas de

qualidade como o 5S, na Técnica de Confiabilidade, Gerenciamento da Rotina, Controle Estatístico do Processo (CEP), kanban e outros. Além, de pequenas e micros empresas que ainda estão na era da inspeção. Segundo ainda Barçante (1998), das empresas que tentaram ou tentam a implantação de Sistemas da Qualidade, existem entre elas, via de regra, muitas com fracassos parciais e/ou totais, do referido empreendimento, neste sentido o autor enfatiza a importância de se entender não somente a cultura brasileira mas também a cultura organizacional de cada empresa.

Ainda que a cultura influencie o desenvolvimento de um Sistema da Qualidade, existem elementos básicos que também podem ser considerados fatores relevantes para o bom funcionamento de um sistema deste tipo, segundo Cerqueira Neto (1993,p. 73):

- **Apoio total e irrestrito da alta administração:** mesmo que todos os gerentes médios, chefes operacionais e funcionários de chão de fábrica praticassem o GQT, a organização não conseguiria atingir todos objetivos que envolvem tal gerenciamento. Sem que, a alta administração tome como seus, os objetivos do GQT da empresa.
- **Liderança das pessoas com responsabilidade decisória:** chefes operacionais, gerentes de todos os níveis, assim como líderes do corpo operacional, tem que se tornarem líderes na campanha de implantação e manutenção do GQT.
- **Organização formal do conhecimento de todos:** o estoque de conhecimento que se encontra dentro da empresa deve ser valorizado, pesquisado e organizado, para que possa servir à empresa, ao invés de ficar guardado dentro da mente de cada empregado; Onde, se assim for mantido, até mesmo pode ser usado como elemento de segurança individual, o que vai contra os princípios de coletividade tão almejados nas empresas ocidentais que muito falam no valor da sinergia).
- **Recursos disponíveis sempre que necessários:** são necessários equipamentos, materiais e outros fatores para que a qualidade seja criada e mantida. É essencial que tais fatores estejam sempre disponíveis.
- **Disponibilidade de tempo coletivo e individual:** não é possível se falar em qualidade, e, muito menos praticá-la, se, são poucas as pessoas que dispõem de tempo para evidenciá-la em suas atividades cotidianas. É preciso que cada empregado disponha de tempo para refletir, avaliar e direcionar o Sistema da Qualidade em seu posto de trabalho (função). Assim como é necessário aos grupos (coletividade) poderem sentar-se e discutirem as diretrizes do GQT, em confronto a suas próprias concepções de qualidade (para que se entre em um “acordo cultural”) e se evitem os pseudos valores.
- **O treinamento como base de geração de competência instalada na empresa:** não basta resgatar o estoque de conhecimento da organização, é preciso que se aumente esse

estoque. É necessário que se treine constantemente as pessoas, para que haja um melhoramento contínuo.

Ao se falar em filosofia da qualidade existem ainda outras contribuições disponíveis na literatura sobre administração, como a de Barçante (1998, p. 28), o qual cita os 14 princípios da filosofia da qualidade de Willian Edwards Deming, são eles a saber:

- Criar Constância de propósito para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços;
- Adotar nova filosofia em face a nova realidade econômica;
- Cessar a dependência da inspeção em massa para atingir a qualidade;
- Eliminar a prática de fechamento de negócio com base no preço;
- Aprimoramento contínuo do Sistema da Qualidade é tarefa da gerência;
- Instituir métodos modernos de treinamento no local de trabalho;
- Instituir métodos modernos de supervisão (liderança);
- Lançar fora o medo. Encorajar a comunicação sincera entre chefes e subordinados (talvez seja difícil em um país como o Brasil, com tão grande diferença de poder);
- Derrubar as barreiras entre os departamentos;
- Eliminar *slogans*, que proclamem o aumento da produtividade, e que não explicam como acontecerá;
- Eliminar padrões de trabalho que exijam cotas numéricas arbitrárias;
- Permitir orgulho pelo trabalho aos funcionários de chão de fábrica;
- Instituir um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento;
- Comprometimento da alta administração.

As empresas que ainda não dispõem de um Sistema da Qualidade bem definido e eficiente, podem concebê-lo através de um projeto bem estruturado, que, tenha como base de funcionamento os princípios e filosofia de qualidade supracitados, que já foram bastante experimentados.

3.3.1 Sistema Da Qualidade

Sistema da Qualidade significa um conjunto complexo formado de partes interagentes, que, tem sido consideradas vitais, àquelas empresas que tem enfrentado fortes concorrências. Este tipo de sistema tornou-se nas últimas décadas o promotor de grandes diferenciais entre as empresas, sobretudo nestes tempos de globalização econômica.

O Sistema da Qualidade, assim como os sistemas financeiros, ou, os demais sistemas administrativos das empresas, tem forte relação com as demais partes da empresa. Através das políticas e diretrizes da qualidade, somadas às ferramentas da qualidade, e outros

componentes deste tipo de sistema, até mesmo através do sistema de informações da qualidade, a empresa se integra em objetivos comuns a todos os setores, e busca manter esforços coletivos na busca da eficiência e eficácia, na satisfação das necessidades de seus clientes.

As políticas e diretrizes da qualidade servem de “bússola” para toda a empresa, sobretudo ao sistema produtivo. Para o Sistema da Qualidade, estas políticas tornam-se parte dos insumos (entradas), os quais são somados às matérias primas, componentes físicos e outros elementos, e, trabalhadas sob os esforços de produção, devem sair como os produtos finais da empresa. Contudo, o Sistema da Qualidade deve ter seu próprio “motor de propulsão” (ou seja, seu próprio processo).

É o processo deste tipo de sistema, que muito tem se alterado com o passar dos anos, deixou de limitar-se em um setor da empresa, para usar outras partes da empresa, integrando seu conjunto de elementos, e interagindo com as demais partes administrativas e produtivas, intervindo nas relações que a empresa tem com os fornecedores, clientes, funcionários, acionistas e a sociedade em geral.

Com o estabelecimento de tantas relações, por vezes é impossível identificar onde acaba o Sistema da Qualidade e onde começa os demais sistemas, e, até mesmo as vezes, os setores de duas empresas parceiras, passam a interagir tão conjuntamente que o Sistema da Qualidade tem seus limites impossibilitados de serem reconhecidos.

A saída do processo do Sistema da Qualidade, funde-se também à saída do sistema produtivo, pois o produto a ser entregue aos clientes deve estar em perfeita consonância ao seu projeto, e em fidelidade “absoluta” às diretrizes de qualidade da empresa. Porém, este tipo de sistema, segue suas atividades junto com o produto, através de garantias da qualidade, e outros serviços do pós-venda.

No sentido de assegurar-se da satisfação dos clientes, estes sistemas, com o auxílio das atividades de *Marketing* das empresas, e outros setores como por exemplo, o de engenharia, tem buscado prever e prevenir-se das incertezas quanto à qualidade dos produtos que devem sair da empresa.

Neste sentido, as novas filosofias da qualidade tem tratado os clientes como verdadeiras fontes de informações, e buscam tirar destas fontes, o maior número possível de informações de como os clientes ou potenciais clientes querem ou necessitam ser satisfeitos. Pode-se dizer, que, cabe aos Sistemas da Qualidade, tarefas que antes eram desprezadas pelas empresas, como por exemplo, a incumbência de conhecer o ser humano, descobrir e entender seus complexos sistemas de valores, a fim, de melhor atendê-lo.

Ao considerar-se a atual complexidade dos Sistemas da Qualidade, pode-se

também, tratar seu dinamismo como um fator relevante para aqueles que o administram. Neste sentido, ao comparar-se os sistemas produtivos e o da qualidade, é comum se encontrar empresas que operam com um mesmo tipo de máquina, ou mesmo método produtivo por décadas a fio, enquanto que o Sistema da Qualidade pode precisar adaptar-se constantemente ao ambiente competitivo, pois os valores agregados aos produtos, mudam rapidamente, e isto até mesmo é usado como estratégia de mercado, por empresas que buscam criar ou manter “um lugar ao sol”.

Neste sentido, pode-se enfatizar a extrema importância que pode ser auferida a existência de um sistema de informações da qualidade, tratado aqui como um subsistema do Sistema da Qualidade. Ainda pode-se relevar o fato de que quanto mais eficientes forem as ferramentas da qualidade usadas pela empresa, e quanto maior for sua habilidade em utilizá-las, maiores serão suas chances de alcançar efetivamente os objetivos de qualidade total. Estes dois elementos fazem parte do processador do Sistema da Qualidade, e, segundo Oakland (1994) pode-se dizer que eles, ainda somados a um terceiro, ou seja juntamente com uma estrutura bem definida de poder e responsabilidades sobre as atividades do Sistema da Qualidade, formam o processador deste último, ou seja formam a base de funcionamento do processo da qualidade.

Para que se facilite o entendimento desta base, segue-se adiante as definições destes três “pilares” do processador:

Sistema de Informações da Qualidade: ainda segundo o mesmo autor este subsistema tem a função de fazer a coleta, registro, e análise dos dados, além de estabelecer meios de comunicação entre as pessoas que trabalham direta ou indiretamente com a qualidade. Este sistema auxilia no controle do processo produtivo, fornecendo informações a respeito dos produtos da empresa, e, se há aceitação ou não por parte dos clientes, destes produtos, e assim permite que os esforços de produção possam ser melhor direcionados ou facilitados, e também que sejam tomadas decisões com maior rapidez e eficiência, e se evite transtornos e desperdícios de recursos financeiros e de tempo.

Desta forma, este subsistema pode em muito contribuir para ações corretivas e de melhoria contínua. Como exemplo pode-se citar o CEP (Controle Estatístico do Processo) que, ainda segundo Oakland (1994) vem sendo largamente utilizado por um grande número de empresas, este tipo de ferramenta utiliza-se de dados reais da produção, e com eles fornecem informações que favorecem o controle das atividades produtivas, e a elas contribuem com dados sobre a qualidade.

A retroalimentação oferecida a todos os demais sistemas da empresa em grande parte também dependem das informações sobre a qualidade. Por exemplo, é necessário saber

o quanto se deve investir, em que, e como devem ser feitos os investimentos na busca da qualidade total.

Estrutura de Poder e Responsabilidade: o Sistema da Qualidade tem suas atribuições de funcionamento, para as quais é preciso que se identifique quem é responsável pelas tarefas, e por elas decide. Ao se observar nos quatorze princípios da filosofia da qualidade de Deming (citado por BARÇANTE, op. cit.) pode-se verificar, a exigência constante de ações e decisões, por parte da estrutura administrativa das empresas a respeito da qualidade.

Tratar a qualidade como algo que é dever de todos, e, que, a responsabilidade sobre ela deve ser atribuída a todos os funcionários da empresa, pode ficar estabelecido como uma utopia e fonte de confusões desnecessárias. Manter uma gerência da qualidade (setor ou chefia específica) parece ainda ser a melhor maneira de se estabelecer uma estrutura mestra, um eixo, no Sistema da Qualidade, de onde devem seguir as ramificações de responsabilidades e poderes sobre o sistema. Estes “ramos” de poder, devem se infiltrar nas demais estruturas administrativas da empresa, e estabelecer: quem responderá pelas decisões que devam ser tomadas, quando, como, onde e o que deverá ser decidido, ou efetivado, em termos da qualidade.

Esta estrutura deve estabelecer o planejamento, comando, coordenação, controle e organização do Sistema da Qualidade. É para esta estrutura principalmente que o sistema de informações da qualidade deve operar, fazendo com que as pessoas que respondem diretamente pela qualidade tenham sempre ao seu alcance informações fidedignas em quantidade suficiente, e em tempo hábil.

Em complemento aos poderes de decisão, esta estrutura também estabelece relações de responsabilidades e de cobranças (ou de controle) de um nível hierárquico ao outro, o que estabelece uma certa ordem das atividades do sistema. Neste sentido, faz-se a seguinte suposição: se os clientes em sua grande maioria não se importassem que os produtos por eles adquiridos, apresentassem defeitos, provavelmente as empresas ainda estariam produzindo bens e serviços de baixa qualidade, quer dizer, faz-se bons produtos, quando se está sendo cobrado, neste sentido. É esta estrutura que deve disseminar a ideologia da qualidade, e transmitir todas as informações a respeito do produto que a empresa quer apresentar a seus clientes, e determinar exatamente o que cada funcionário deve fazer (direta ou indiretamente) para que os objetivos da qualidade sejam atingidos.

Ferramentas da Qualidade: são todos instrumentos utilizados para que as atividades do Sistema da Qualidade sejam de fato efetivadas (operacionalizadas). Ferramentas como o 5S por exemplo, estabelecem padrões de funcionamento para as empresas que dela se

utilizam, influenciam o comportamento dos funcionários, e ajudam a tornar as diretrizes da qualidade mais concretizáveis.

Outro exemplo de ferramenta podem ser as “Fichas de Instrução de Trabalho” (Fit’s) que configuram-se como instrumento da qualidade do sistema de qualidade ISO 9000. Nas Fit’s são identificados cada movimento que deve ser executado, passo a passo, até que se efetue, todas as funções do referido posto de trabalho que se busca regular.

Ainda no sistema ISO pode-se mencionar os gráficos de acompanhamento da produção/qualidade de cada posto de trabalho, onde cada funcionário participa dos cálculos da percentagem de defeitos que seu posto atribuiu a produção do dia, e o cálculo da média dos defeitos do posto durante o mês. Além disto, são estabelecidos nestes gráficos as metas de qualidade de cada posto usando como parâmetro o cálculo de partes por milhão ou partes por mil de defeitos acometidos a cada mil ou milhão de unidades produzidas pelo posto em questão. Este tipo de referência, torna-se o direcionamento prático do dia-a-dia, a nível individual, do que cada funcionário deve fazer para que haja o estabelecimento da qualidade dos produtos, o melhoramento contínuo que é um dos princípios da filosofia da qualidade, e a busca do almejado “defeito zero” que é base importante para o estabelecimento de bons níveis de qualidade.

As ferramentas da qualidade podem ser ainda de estrutura física, como: máquinas de todos os tipos, que possam auferir cálculos, tomar medidas, fazer contagens e até mesmo com base em dados científicos preestabelecidos, determinar se um dado produto ou componente pode ou não seguir no processo produtivo, e conseqüentemente se pode seguir até ao cliente. Neste tipo de controle são muito utilizados sistemas compostos de partes abstratas (*softwares*) e partes físicas como os eletro-eletrônicos, mecânicos e outros.

Pode-se presumir que nestes três elementos da qualidade, aqui tidos como os “pilares” do referido sistema, podem de fato existir influências da cultura organizacional, pois, ambos elementos são operacionalizados por seres humanos, funcionários de empresas, que guardam essas ideologias de trabalho, com as quais fazem suas atividades cotidianas, e que muitas vezes mantêm relações diretas aos “pilares do sistema”.

Analisando desta forma pode-se acreditar que há influências tanto negativas quanto positivas da cultura sobre os resultados da qualidade das empresas, porém tal relação carece de melhor compreensão, e é com este intuito que seguem-se os próximos capítulos. Nesta intenção tem-se o estabelecimento do capítulo referente à metodologia da pesquisa que visa estabelecer os parâmetros do trabalho que foi realizado junto a ECT.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dando seqüência a execução deste trabalho, faz-se neste capítulo a caracterização metodológica da pesquisa aplicada junto a ECT.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Tem-se o intuito de se descobrir quais influências a cultura organizacional tem sobre o Sistema da Qualidade da ECT; Esta identificação do quanto tal fenômeno está presente, torna a pesquisa, predominantemente quantitativa. Mattar (1996, p.77), diz que, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

As entrevistas aplicadas tiveram perguntas fechadas, o que é próprio deste tipo de pesquisa segundo Mattar (op. cit.).

O relacionamento entre as variáveis (cultura organizacional e Sistema de Qualidade) é de caráter descritivo, pois, a relação entre as variáveis foram descritas, não se importando diretamente com o estudo das causas, mas sim quais efeitos (influências) a cultura tem sobre o Sistema da Qualidade. Mattar (op. cit.) delimita a pesquisa descritiva como aquela que tem por objetivo expor o fenômeno em estudo.

O trabalho também é conclusivo, pois buscou obter respostas para a questão levantada em seu problema. Contudo, usou-se também atividades unicamente exploratórias em dados momentos, para a busca de informações que facilitassem o conhecimento da cultura organizacional, do Sistema da Qualidade, e os serviços da ECT. Mattar (op. cit.), ajuda, a que se compreenda a relação entre pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva, quando diz que, normalmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva.

4.2 AMPLITUDE

Este é um estudo de caso, pois o fenômeno estudado foi delimitado a uma pequena população (Diretoria Regional Dos Correios em Santa Catarina/CDD's). Nesta delimitação da população estudada facilitou o aprofundamento do estudo. Mattar (1996, p. 78), expõe a seguinte colocação "O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações".

4.3 DIMENSÃO NO TEMPO

Esta pesquisa teve caráter ocasional, pois ocorreu uma única vez no tempo, sendo concomitante ao período de estágio qual esteve vinculado o executor deste empreendimento, ou seja de primeiro de junho do ano 2001 à 15 de abril do ano de 2002. Quanto à ocorrência dos fenômenos estudados dentro do espaço de tempo determinado, o estudo foi de carácter *ex-post-facto* (após a ocorrência dos fatos), ou seja as influências que foram estudadas, já existiam em seu ambiente real e não sofreram manipulações por parte do pesquisador. Tal definição pode ser encontrada junto a obra de Mattar (1996, p.79).

4.4 AMBIENTE

Esta pesquisa é um estudo de campo, pois os fenômenos foram estudados junto ao ambiente real em que ocorreram ou seja junto a ECT. Em acordo com esta definição Vergara (1990), resume pesquisa de campo, como sendo uma investigação realizada no local de ocorrência dos fenômenos.

Feitas estas colocações, é precioso que também se caracterize os limites da população e a amostra que dela foram extraídas:

4.5 POPULAÇÃO

Por ser uma empresa de grande porte e com uma rede de unidades operacionais das maiores existentes no mundo, a ECT inviabilizaria um estudo sobre cultura organizacional em toda a empresa (pelo menos nos moldes que aqui foram propostos). Para tornar esta pesquisa possível, foi necessário se considerar como unidade de pesquisa a Diretoria Regional de Santa Catarina. Contudo, para se preservar a aplicabilidade do estudo foram escolhidos duas unidades operacionais, dois Centros de Distribuição Domiciliar (CDD), são eles:

- **Centro de Distribuição Domiciliar Florianópolis Norte (CDD-FNS-Norte):** esta unidade é formada por um total de 75 funcionários, sendo que a equipe é composta por: 1 chefe, 3 assistentes, 3 supervisores e 68 carteiros.
- **Centro de Distribuição Domiciliar Florianópolis Centro (CDD-FNS-Centro):** este CDD é formado por 54 funcionários, sendo que a equipe é composta por: 1 chefe, 6 assistentes, 3 supervisores e 44 carteiros.

A análise desta pesquisa foi feita diante do confronto entre os dados

obtidos, junto a cada uma destas duas unidades aqui descritas. E isto estabeleceu uma população pesquisada de 129 funcionários, sendo que destes, 42 % pertencem ao CDD-FNS-Centro e 58 % ao CDD-FNS-Norte.

4.6 AMOSTRA

Feita a consideração da população, estabeleceu-se uma amostra a qual tornou-se representativa da população estudada.

Considerando-se uma margem de nove por cento (9%) de erro, e um nível de confiabilidade de sessenta e oito por cento (68%), e uma população de 129 funcionários, utilizou-se, segundo Mattar (1996, p. 334), a seguinte fórmula de cálculo estatístico para o estabelecimento da amostra total da pesquisa:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{NPQ}{e^2 (N-1) + PQ}$$

onde:

“n” é igual ao tamanho da amostra;

“N” é igual ao tamanho da população, que neste caso foi 129;

“P” e “Q” são valores tabelados do cálculo da confiabilidade, que neste caso foi considerada em 68 %, assim foi utilizado o valor de 0,5 tanto para “Q” quanto para “P”.

“e” foi o erro amostral considerado para pesquisa.

Cálculo da amostra:

$$n = \frac{129 \times 0,5 \times 0,5}{0,09^2 (129-1) + 0,5 \times 0,5} \quad n = 31,03 \quad n = \underline{32} \text{ indivíduos}$$

Como se apresenta no resultado da aplicação da fórmula o número de funcionários pesquisados foi de 32 pessoas. Levou-se em consideração a porcentagem de participação de cada unidade estudada no total da população, e aplicou-se a mesma relação no total da amostra. Assim se estabeleceu a seguinte estruturação de amostra:

- Amostra Individual do CDD-FNS-Norte: a participação deste CDD foi de 18 respondentes, ou seja 58% da amostra total.
- Amostra Individual do CDD-FNS-Centro: a participação deste CDD foi de 14 respondentes, ou seja 42% da amostra total.

Foram considerados todos os funcionários das unidades como parte da população, indiferentemente do cargo que ocupam, pois os fenômenos estudados fazem parte do cotidiano da empresa em todos seus níveis hierárquicos.

Forma como Foram Escolhidos os Indivíduos que Compõem a Amostra:

- 1º) Cada unidade, teve o nome de cada um de seus funcionários vinculado a um número que variou de 1 a 75 para o CDD-FNS-Norte, e de 1 a 54 para o CDD-FNS-Centro;
- 2º) Todos os números foram escritos junto a um pequeno pedaço de papel, e colocados em dois recipientes, separados segundo cada CDD ao qual correspondiam;
- 3º) Foram retirados um papel de cada vez até que ao final foram completadas as amostras individuais de cada unidade estudada;
- 4º) Quando houve a impossibilidade por parte do indivíduo sorteado, em responder ou a sua negativa em participar, foi imediatamente sorteado um novo número, isto ocorreu até que se completasse a amostra estabelecida.

4.7 DADOS COLETADOS

Os dados coletados nesta pesquisa são das seguintes formas:

Dados Secundários: foram coletados junto aos documentos internos da empresa: jornais internos, manuais de funcionamento, livros de edição interna, *site* oficial dos Correios e outros.

Dados Primários: foram coletados dados primários a respeito da concordância que os pesquisados mantêm com os valores declarados da DR/SC, através de observações não estruturadas, e entrevista estruturada.

Forma de Coleta dos Dados: foram aplicadas as seguintes formas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, observações não estruturadas, entrevistas estruturadas, conversas informais.

A entrevista estruturada, foi baseada em um roteiro de entrevista estruturado e não disfarçado que contou de 35 perguntas fechadas. O mesmo foi aplicado na presença do pesquisador, que, colocou-se a disposição dos respondentes que necessitaram de melhores esclarecimentos que possibilitassem o preenchimento das respostas. Um modelo do roteiro de entrevista aplicado, está disponível junto ao anexo 1.

Tal roteiro baseou-se na estrutura dos valores declarados da DR/SC, e buscou estabelecer através das respostas dos funcionários, o grau de legitimidade (concordância/discordância) que estes oferecem aos valores (declarados pela DR/SC). O resultado destas entrevistas, foram confrontados aos dados sobre os resultados do Sistema da Qualidade de cada CDD estudado, e também em menor grau aos dados da própria DR.

A relação entre o roteiro de pesquisa aplicado e os valores declarados da DR/SC são apresentados nas tabelas: 1, 2, e 3. A forma de resposta foi em uma escala, com 7 alternativas de resposta, a negativa “Não”, teve o nível máximo (de discordância) no número

3, médio no 2, e mínimo no 1, a resposta positiva “Sim” teve o nível (de concordância) no mesmo tipo de escala, enquanto que o centro foi destinado aos “Neutros” de opinião.

4.8 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados, como os resultados do PQGF 2001, a pesquisa de opinião pública FIA-USP, e a pesquisa de opinião pública GEOPE-2001. Foram observados de forma a relacionar o nível de qualidade da DR/SC às demais DR's. E os dois CDD's aos demais CDD's do Estado de Santa Catarina.

Para fins de análise as alternativas de respostas do roteiro de entrevista (anexo 1) foram diminuídas de 7 para 5 níveis. Onde:

Não, nível 3: permaneceu como **discordância total** (letra “A” nas tabelas e gráficos);

Não, níveis 1 e 2 (juntos): tornaram-se **discordância parcial** (letra “B” nas tabelas e gráficos);

Neutro: permaneceu como **não opinião** (letra “C” nas tabelas e gráficos);

Sim, níveis 1 e 2 (juntos): tornaram-se **concordância parcial** (letra “D” nas tabelas e gráficos);

Sim, nível 3: permaneceu como **concordância total** (letra “E” nas tabelas e gráficos);

Através da comparação dos resultados das entrevistas nas unidades estudadas, em confronto aos dados secundários, procurou-se estabelecer os prováveis níveis de legitimação (concordância/discordância) dos valores declarados pela DR/SC e relacioná-los à possíveis influências que os mesmos podem estar exercendo sobre os resultados do Sistema da Qualidade produzidos pelos CDD's.

Tabela 1. Relação entre os valores declarados pela DR/SC e as questões aplicadas nas entrevistas

VALORES DECLARADOS RELACIONADOS AOS CLIENTES	QUESTÕES RELACIONADAS
<p>“Atendimento dos desejos” “Nossa preocupação, a todo o momento, a cada decisão, é realizar o desejo de cada cliente”</p>	Nº 23: para você, toda decisão tomada pela ECT deve levar em consideração os desejos dos clientes ?
<p>“Responsabilidade de todos” “Toda insatisfação, ainda que aparentemente pequena, de cada cliente, ainda que individual, afeta de alguma forma, todos os colaboradores da Empresa”</p>	Nº 25: para você, todos os funcionários da ECT devem sempre procurar, de todos os modos satisfazer todos os desejos dos clientes da empresa ?
<p>“Atenção” “O cliente que nos entrega uma única carta merece a nossa atenção tanto quanto um cliente com quem fazemos grandes negócios”</p>	Nº 24: para você, todos os clientes, grandes ou pequenos devem ter a mesma consideração por parte da ECT ?
<p>“Receita” “Nossa receita nada mais é do que a resultante da contribuição de cada pequeno serviço ou produto pago por um cliente, ainda que individual e ainda que</p>	Nº 24: idem

esporádico”	
“Problemas” “Um problema de um cliente pode ser um problema de toda a Empresa, colaboradores, franqueados, fornecedores e prestadores de serviços”	Nº 24: idem
VALORES DECLARADOS RELACIONADOS À SOCIEDADE	QUESTÕES RELACIONADAS
“Humanismo” “O ser humano é o objetivo final e a medida de todos os nossos atos”	Nº 34: para você, todas as ações da ECT devem ser orientadas para as pessoas ?
“Responsabilidade social” “Temos consciência da nossa responsabilidade social tanto quanto de nosso papel econômico”	Nº 22: para você, a responsabilidade que a ECT tem com a sociedade é tão importante quanto o sucesso econômico da empresa ?
“Interdependência” “A empresa é interdependente com a sociedade humana, a vida e o planeta”	Nº 35: para você, é dever da ECT preocupar-se com os efeitos que atividades da Empresa causam ao meio ambiente, e a sociedade em geral ?
“Consciência” “Toda decisão tomada por um de nós considerará os diversos graus de consciência: planeta, vida, humanidade, Brasil, Santa Catarina, organização, família e indivíduo”	Nº 35: idem
“Diversidade” “Reconhecemos e respeitamos todas as formas de diversidade entre as pessoas”	Nº 33: para você, toda e qualquer pessoa, independentemente de raça, religião ou sexo deve ser respeitada e bem atendida pela ECT ?
“Desenvolvimento” “O desenvolvimento dos brasileiros e dos catarinenses depende da nossa competência em oferecer produtos e serviços que o apoiem e estimulem”	Nº 22: idem

Fonte: (Valores) www.correios.com.br (DR/SC); E o Autor (roteiro de entrevista em anexo, 1).

Tabela 2. Relação entre os valores declarados pela DR/SC e as questões aplicadas nas entrevistas

VALORES DECLARADOS RELACIONADOS AOS COLABORADORES PRÓPRIOS E TERCEIRIZADOS	QUESTÕES RELACIONADAS
“Comprometimento” “Exigimos de nós mesmos pleno comprometimento com a missão da Empresa”	Nº 26: para você, cada colaborador é um agente imprescindível para o sucesso da empresa ?
“Agente Ativo” “Todo colaborador, qualquer que seja seu papel na Empresa, é um agente ativo na busca de oportunidades para negócios, melhoria de processos, economia de recursos e auto-desenvolvimento”	Nº 26: idem
“Mérito” “Mérito é o critério para que cada pessoa desempenhe qualquer papel em nossa empresa”	Nº 27: para você, os funcionários da ECT devem ser reconhecidos e promovidos única e exclusivamente por mérito, sem qualquer tipo de “favorecimento especial” ?
“Valorização” “Cada colaborador tem o direito de se sentir permanentemente reconhecido como pessoa, cidadão, agente econômico e consumidor”	Nº 28: para você, a ECT deve valorizar todos os seus funcionários, sejam eles de qualquer religião, cor de pele, opção sexual, condição econômica, ou qualquer outra característica ?
“Reconhecimento” “Merecem ser reconhecidos e recompensados os trabalhos executados com qualidade e competência, o esforço, a iniciativa, o espírito de cooperação, a busca de soluções para os problemas e o empenho na realização de objetivos”	Nº 28: idem
“Auto-educação e Auto-desenvolvimento” “A educação proporcionada pela Empresa aos colaboradores deve servir de apoio e estímulo à auto-educação e ao auto desenvolvimento”	Nº 29: para você, é dever da ECT promover e encorajar seus funcionários a sempre estudarem mais, e a melhorarem seus desempenhos ?
“Educação permanente” “A educação e auto-educação são permanentes”	Nº 29: idem

“Direito de ser ouvido” “Cada colaborador tem o direito de sentir que seu ponto de vista é considerado, a cada decisão”	Nº 30: para você, quando uma decisão é tomada ou quando um funcionário da ECT é repreendido, seja ele quem for, sempre deve ter assegurado o total direito de se manifestar ?
“Direito de defesa” “A todo colaborador acusado de irregularidade é garantido o direito de ampla defesa”	Nº (30): idem
“Direito de resposta” “A todo colaborador criticado é garantido o direito de resposta”	Nº (30): idem
“Avaliação de desempenho” “Todo colaborador tem o direito de conhecer a opinião da Empresa sobre seu desempenho, sendo este o primeiro instrumento de auto-aperfeiçoamento”	Nº 31: para você, a ECT deve declarar, a cada um de seus funcionários (em particular) se está ou não satisfeita com o seu desempenho ?
“Satisfação” “Toda insatisfação, ainda que aparentemente pequena, de cada empregado, ainda que individual, afeta de alguma forma todos os demais”	Nº 31: idem
“Disciplina” “A disciplina é instrumento de coesão da equipe em busca dos objetivos da empresa”	Nº 32: para você a disciplina é um dever fundamental de todos os funcionários da ECT, para que a empresa alcance seus objetivos ?
VALORES DECLARADOS RELACIONADOS AO GOVERNO	QUESTÕES RELACIONADAS
“Auto-suficiência econômica” “Desejamos ser uma Diretoria Regional auto-suficiente economicamente em uma Empresa também auto-suficiente”	Nº 4: para você os serviços oferecidos pela ECT, devem ser competitivos (de baixo custo e alta qualidade) para que sempre garantam o lucro da empresa, sem precisar depender do governo ?
“Respeito ao patrimônio público” “Cada centavo de nosso ativo pertence ao Estado e, por extensão, ao povo brasileiro”	Nº 5: para você, por se tratar de uma empresa pública a ECT, pertence ao povo brasileiro, e por isso seu patrimônio é de todos ?
“Agente governamental” “Estamos conscientes da importância de nosso papel como agentes das ações do governo”	Nº 6: para você os funcionários da ECT devem ser vistos pela sociedade como representantes do governo?

Fonte: (Valores) www.correios.com.br (DR/SC); E o Autor (roteiro de entrevista em anexo, 1).

Tabela 3. Relação entre os valores declarados pela DR/SC e as questões aplicadas nas entrevistas

VALORES DECLARADOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO CORREIOS	QUESTÕES RELACIONADAS
“Referência” “Desejamos ser referência de honestidade, competência, prestação de serviços, qualidade e presença social para a administração pública, para o mercado e para a sociedade”	Nº 7: para você a ECT deve ser considerada a melhor referência para seus clientes na sua área de atuação ?
“Qualidade” “Qualidade é a soma sinérgica, de todas as atitudes de cada um de nós, momento, tarefa após tarefa”	Nº 8: para você a qualidade dos serviços da ECT é o resultado dos esforços de todos os funcionários em conjunto (e não de alguma pessoa isoladamente) ?
“Melhoria Contínua” “Todos os objetivos, todos os processos e todas as tarefas podem ser realizadas da maneira melhor, sempre e sempre”	Nº 9: para você tanto o seu trabalho quanto o trabalho que o seu setor efetua pode sempre ser melhorado ?
“Marca” “A força de nossa marca é construída por todos nós, a cada decisão, em toda oportunidade”	Nº 10: para você, todos os funcionários devem trabalhar com dedicação pela ECT e pela imagem da marca “CORREIOS” perante a sociedade brasileira?
“Participação” “Os processos decisórios são organizados de modo a propiciar a mais ampla participação de todos os que serão afetados pelos resultado”	Nº 11: para você, todos os funcionários devem ter voz ativa, nas decisões que afetem o desenvolvimento de seu trabalho na ECT ?
“Verdade” “A verdade e a transparência prevalecerão em nossos contatos com colaboradores, clientes, franqueados, fornecedores, prestadores de serviço, sociedade e governo”	Nº 12: para você, ser uma pessoa verdadeira e transparente para com os clientes, fornecedores, funcionários, sociedade, e o governo é o dever de todos que trabalham na ECT ?

<p align="center">“Leis”</p> <p>“O cumprimento das leis e da ética não pode ser objeto de questionamento”</p>	Nº 13: para você, todas as leis que regem a ECT, assim como a ética de funcionamento da empresa, são corretas e inquestionáveis ?
<p align="center">“Imparcialidade, isenção e justiça”</p> <p>“Os conflitos envolvendo colaboradores, clientes, franqueados, fornecedores e prestadores de serviço são tratados com imparcialidade, isenção e senso de justiça”</p>	Nº 14: para você, tratar sempre, em qualquer situação, todos os funcionários, clientes, e franqueados, com direitos iguais, e com o mesmo teor de justiça é dever incondicional da ECT?
<p align="center">“Processo Decisório”</p> <p>“Decisões drásticas, que impliquem perda de um cliente, um colaborador, um franqueado, um fornecedor ou um prestador de serviço somente ocorrerão depois de esgotadas outras alternativas”</p>	Nº 15: para você, perder um colaborador, cliente, ou fornecedor, deve ser a última alternativa de ação, nas decisões tomadas pela ECT ?
<p align="center">“Sigilo e integridade das correspondências”</p> <p>“Exigimos respeito irrestrito aos direitos de sigilo de integridade das correspondências”</p>	Nº 16: para você, é sempre obrigação da ECT, manter total e absoluto sigilo dos objetos sob sua responsabilidade ?
<p align="center">“Idéias”</p> <p>“Acolheremos sempre, sem qualquer restrição, todas as idéias. A avaliação do valor de cada idéia somente ocorrerá após exploração de todas suas implicações e cálculo do custo/benefício”</p>	Nº 17: para você, todas as idéias que forem apresentadas pelos funcionários da ECT, devem ser ouvidas e avaliadas pela empresa ?
<p align="center">“Conhecimento”</p> <p>“Será bem vindo todo conhecimento, venha de onde vier, veiculado por qualquer forma, trazido por qualquer pessoa, desde que contribua para nossos objetivos”</p>	Nº 17: idem
<p align="center">“Patrimônio”</p> <p>“Correios são patrimônio do povo brasileiro”</p>	Nº 5: idem
<p align="center">“Recursos”</p> <p>“Não aceitamos desperdício de nenhuma forma de recurso, quer pertença à Empresa, à sociedade ou à natureza”</p>	Nº 18: para você o desperdício, quer seja dentro da ECT, ou na sociedade em geral, é algo inaceitável ?
<p align="center">“Ativo”</p> <p>“Nosso ativo também inclui clientes, colaboradores, franqueados, fornecedores e prestadores de serviço”</p>	Nº 19: para você, todos os fornecedores, clientes, franqueados e funcionários são partes do patrimônio da ECT ?
<p align="center">“Sinergia”</p> <p>“Correios são, sinergicamente, maiores que a soma de nossos esforços individuais”</p>	Nº 20: para você, cada colaborador da ECT vale muito mais pelo seu trabalho em equipe do que individual ?
<p align="center">“Futuro”</p> <p>“Acreditamos no futuro da Empresa”</p>	Nº 21: para você, é fácil acreditar e confiar no futuro da ECT; Pois será um futuro de prosperidade e êxito ?

Fonte: (Valores) www.correios.com.br (DR/SC); E o Autor (roteiro de entrevista em anexo, 1).

4.9 CARACTERIZAÇÃO DA DR/SC

A Diretoria Regional de Santa Catarina é responsável pela prestação dos serviços dos Correios junto à população do Estado catarinense. Sua administração fica localizada junto a capital do Estado, em Florianópolis e gerencia as unidades dos Correios em todas as cidades deste Estado. Suas atividades são distribuídas entre: áreas administrativas e comerciais, agências dos Correios, agências franqueadas, Centro de Triagens (CT), Centro de Triagem de Cartas (CTC), Centro Operacional (CO), e Centro de Distribuição Domiciliar (CDD). Este último foi o objeto de pesquisa deste trabalho. A seguir faz-se a caracterização do que faz um CDD.

Os CDD's são responsáveis pelo recebimento, separação, encaminhamento, e entrega a domicílio dos objetos que chegam destinados a alguma das localidades de sua atuação, fazem ainda o recolhimento dos objetos existentes nas "caixas de coletas dos Correios". A seguir faz-se uma caracterização dos CDD's que foram escolhidos como unidades de pesquisa.

- **CDD-FNS-Norte:** presta os serviços de Correios (entrega a domicílio) às populações do norte da ilha de Santa Catarina (Florianópolis), além de atender partes importantes dos bairros da região leste desta ilha, totalizando segundo dados da Gerência de Operações 2002 (GEOPE), à aproximadamente 90.000 habitantes.
- **CDD-FNS-Centro:** presta os serviços de Correios (entrega a domicílio) à população do centro da cidade de Florianópolis, totalizando segundo dados da Gerência de Operações 2002 (GEOPE), aproximadamente 60.000 habitantes.

Cabe ressaltar que os dois CCD's foram escolhidos por serem "similares" em termos das estratificações sociais dos membros que compõem seus universos de atendimento, e por isso tendem a estar sendo exigidos praticamente da mesma forma por seus clientes.

Tal similaridade, foi importante fator de segurança no estabelecimento da análise dos dados, que baseou-se principalmente nos índices de qualidade apontados pelos clientes dos Correios de Santa Catarina em 2001, na pesquisa de opinião pública (GEOPE) que avaliou a qualidade dos serviços (de entrega domiciliar) prestados em seus bairros, na região de cada um dos 23 CDD's do Estado.

Tal pesquisa foi dotada de 12 critérios de avaliação, são eles:

- Entrega no endereço correto;
- Entrega no prazo;
- Sigilo da correspondência;
- Não extravio da correspondência;
- Conhecimento do serviço pelo carteiro;
- Apresentação do carteiro;
- Tratamento do carteiro ao morador;
- Horário de passagem do carteiro;
- Preservação da correspondência;
- Uso do uniforme pelo carteiro;
- Número de visita semanal do carteiro;
- Fornecimento de Informação.

A estes critérios, o público pesquisado pode dar uma sentença de valor, vinculada

a uma nota respectiva, estabelecida em: nota 1 (péssimo), 2 (ruim), 3 (regular), 4 (bom), e 5 (ótimo). Foi diante dos escores alcançados pelos dois CDD's pesquisados, (a comparação quantitativa entre eles), em cruzamento com os dados das entrevistas sobre os valores organizacionais, e seus graus de legitimação diante dos funcionários, que principalmente se estabeleceu a análise e as conclusões de quais influências a cultura pode exercer sobre os resultados dos Sistemas da Qualidade dos Correios.

4.10 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

A pesquisa foi executada, estando o pesquisador previamente consciente das seguintes limitações metodológicas:

Limitações da Amostra: a amostra foi calculada a um nível de confiabilidade de 68% e um erro amostral de 9% para que se tornasse possível a aplicação das entrevistas junto a empresa. Por se tratarem de unidades predominantemente operacionais, seria difícil deslocar dos postos de trabalho um número muito elevado de funcionários. Com isso, estes índices de confiabilidade e erro diminuem a probabilidade de se poder generalizar os resultados da pesquisa para a DR/SC e para a ECT.

Limitações Quanto ao Aspectos Culturais Estudados: a metodologia aplicada baseou-se predominantemente nos valores culturais da ECT (DR/SC), mais precisamente sobre os valores declarados, e o grau de legitimação que à eles é mantido em cada CDD. Neste aspecto pode-se dizer que a análise da cultura ocorreu de forma parcial, pois, vários elementos culturais não foram inclusos no estudo, como por exemplo: os ritos, as cerimônias, os mitos, tabus, os heróis e outros. Talvez os valores sejam o fator mais predominante (notáveis) em uma cultura, porém, ao ter-se baseado somente neles, diminui-se também a probabilidade de generalização dos resultados da pesquisa.

Limitações quanto a comparação entre os Resultados do Sistema da Qualidade dos dois CDD's Estudados: cada CDD possui um conjunto único de localidades (ruas, avenidas, e praças, e outros elementos) sob seus serviços, cada conjunto tem suas características geográficas próprias, com populações diferentes que mantém padrões diferentes de costumes, como por exemplo, há aqueles que não se preocupam em manter suas casas bem identificadas com números, ou, até mesmo há aqueles que não mantêm presos seus animais de estimação (o que causa transtorno aos carteiros).

Neste sentido cabe dizer que o CDD-FNS-Norte possui um perímetro de atuação muito superior ao perímetro do CDD-FNS-Centro, o que logicamente exige preocupações extras, com a viabilidade de transporte para os carteiros, e com o tráfego congestionado no

norte da ilha. Por outro lado as ruas e avenidas do centro da cidade em sua maioria encontram-se bem sinalizadas, casas, e conjuntos habitacionais também são bem sinalizados, e de fácil acesso (poucos aclives, e, com pequena presença de animais de estimação, principalmente dos cães, que são o verdadeiro terror de muitos carteiros).

Todos estes aspectos diferenciam os dois CDD's entre si. Porém há que se levar em conta que a estrutura operacional do CDD-FNS-Norte é superior a do outro CDD, possui mais carteiros (e outros funcionários), e mais veículos, para que possam exercer a função principal desta unidade (entrega a domicilio).

Feitas estas colocações sobre a metodologia de pesquisa, faz-se a partir do próximo capítulo a apresentação dos resultados da pesquisa aplicada junto a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no período supra citado.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ECT

5.1 HISTÓRICO DA ECT

Os Correios parece ser uma instituição tão antiga quanto o exército, pois desde os tempos de impérios antigos, talvez não existisse o cargo de carteiro, mas sua função já era exercida entre os vários povos ao longo da história da humanidade.

O império português, durante o período colonial manteve suas relações com o Brasil não só em forma de presença militar mas também através do estabelecimento de um sistema de comunicação (via cartas e ofícios), que trafegavam o oceano Atlântico interligando colônia e metrópole.

Durante o período do Brasil Colônia e Brasil Império, as correspondências eram transportadas predominantemente por embarcações ao longo da costa brasileira, e entregues por mãos de escravos, ou de pessoas “de boa vontade”. Nestes períodos a qualidade do “sistema de correios” era de pouca confiança, e de alto custo de produção, o que, provavelmente excluía muitos cidadãos de baixa renda dos serviços de correspondência.

O período Brasil República foi o marco inicial das mudanças substanciais deste sistema de comunicação. No mesmo ano da proclamação da república, em 1889, o Brasil uniu-se a outros países do continente em um congresso, formando o embrião da futura União Postal Sul Americana, além de efetuar demais mudanças nos anos seguintes como por exemplo:

- O “Correios Brasil” adquiriu novas máquinas, ampliou a área de ação interna e externa, promoveu a evolução dos transportes e implantou o Correio aéreo. Neste período os Correios puderam expandir seus serviços às populações de todas as regiões do país, contribuindo assim com para a integração nacional;
- Em 1921 entraram em ação no Brasil os Graff Zeppelin, dirigíveis que sobrevoam o país transportando, entregando e recebendo correspondências;
- Em 1927 foi iniciado o transporte de correspondência por via aérea regular entre a América do Sul e a Europa.

5.1.1 Período Pré-ECT (DCT)

A Revolução de 30, causou alterações profundas na estrutura político-administrativa do país que atingiram, conseqüentemente, o setor postal. Os Correios, não ficaram indiferentes às mudanças, e, passaram a analisar não só sua estruturação, mas também

a evolução de seu desempenho, seus meios e sua capacidade técnica de atender à necessidade de comunicação do país.

Foi nesta época que o então presidente Getúlio Vargas, baixou o decreto de 1931 pelo qual fundiu a Direção-Geral dos Correios com a Repartição-Geral dos Telégrafos. Originando-se assim o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas, cuja administração instalou-se no antigo Paço da Praça XV de Novembro, no Rio de Janeiro, onde ficou até ser transferida, posteriormente, para Brasília em 1975. Deste período pode-se destacar os seguintes fatos:

- As administrações dos Correios passaram a chamarem-se Diretorias Regionais;
- Foi criado o Correio Aéreo Militar, que originou mais tarde o Correio Aéreo Nacional, e que permitiu a remessa de correspondências a lugares de difíceis acessos;
- Em 1941, foi criado o Correio Aéreo Nacional (CAN);
- Em 1967 com o decreto lei nº 200 o governo federal criou o Ministério das Comunicações;
- Em 1968 o DCT passou a ser subordinado ao Ministério das Comunicações.

5.1.2 Período da ECT

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, tornou-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o antigo DCT, que não apresentava mais uma infra-estrutura compatível com as necessidades dos usuários. Nessas circunstâncias foi criada então em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. O surgimento da ECT corresponde a uma nova postura por parte dos poderes públicos (militares) com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do país.

O ciclo de desenvolvimento ocorrido na década de 70, durante o milagre econômico brasileiro correspondeu a novas necessidades de uma clientela que, pouco a pouco, viu as distâncias serem encurtadas e percorridas graças ao serviço postal, que se estruturou e passou a desenvolver e oferecer produtos e serviços de acordo com a realidade do mercado e as necessidades de sua clientela.

Ao mesmo tempo, nesse período a ECT consolidou seu papel como agente da ação social do governo, atuando no pagamento de pensões e aposentadorias, na distribuição de livros escolares, no transporte de doações em casos de calamidade, em campanhas de aleitamento materno, no treinamento de jovens carentes e em inúmeras outras situações em

que se demonstra sua preocupação com o bem-estar da sociedade.

Segundo a missão inicial pela qual foi criada a ECT, pode-se ressaltar as seguintes ações, correspondentes a sua então vocação de empresa destinada à melhorias:

Em 1970 foram criados novos serviços, são eles:

- Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED);
- Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA);
- Linhas Tronco (LT), serviço que visa acelerar o curso da correspondência, utilizando o transporte rodoviário fretado. Essa rede de superfície compõe-se de: Linhas Troncos Nacionais (LTN), que fazem a ligação das capitais; Ligação entre os centros regionais e as pequenas localidades (LTA) e Linhas rodoviárias internacionais (LTI);
- O Serviço Especial de Entrega Rápida (SEER) foi ampliado.

Em 1971 foram efetivadas as seguintes ações:

- Foi criado o Centro de Triagem Mecanizado de São Paulo;
- Criou-se o Centro de Triagem Marítimo de Santos, São Paulo, destinado ao tratamento das encomendas postais internacionais;
- Aumentou-se o número de agências e postos de Correios;
- Foram instaladas agências postais móveis, e o serviço de distribuição domiciliária foi ampliado;
- Foi firmado convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) para a formação de técnicos especializados de nível superior.

Em 1974 foram efetivadas as seguintes ações:

- Foi inaugurada a Rede Postal Aérea Noturna (RPN), visando atender aos padrões de qualidade estabelecidos para as cartas e outros objetos de correspondências urgentes.
- Buscou-se a modernização da rede de agências postais.

Em 1976 foram instalados centros de triagem automática, possibilitando maior rapidez no encaminhamento de objetos nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.

Em 1978 foram evidenciadas as seguintes ações:

- Foi criada, em Brasília, a Escola Superior de Administração Postal (ESAP);
- Foi inaugurado o edifício sede da ECT em Brasília.

Em 1982 foi implantado o Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX), com prazo máximo de entrega de 24 horas (D+1) entre as principais capitais do país.

Em 1986 foi criada a rede postal aérea da Amazônia.

Em 1989 foram evidenciadas as seguintes ações:

- A ECT reformulou a sua estrutura organizacional e tornou-se flexível e adaptável às

necessidades dos clientes, enfatizando uma postura de *marketing* mais agressiva.

- Foi criado o Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU).

Em 1990 foi criada a rede postal fluvial da Amazônia.

Em 1997 foi implantado o Programa Nacional de Qualidade nos Correios (PNQC 1997-2003), visando formular princípios e adotar nova política de gestão pela qualidade. Esse programa iniciou uma fase de mudanças buscando lucratividade e desenvolvimento da empresa.

Percebe-se em seu histórico que a ECT surgiu com um propósito (uma missão) o de melhorar os serviços de correios oferecidos pelo governo brasileiro ao povo e as organizações desta nação, pois na verdade desde que este país foi “descoberto” já passou a existir nele serviços de correios, que contudo apresentavam baixa qualidade e pouca produtividade.

Da mesma forma que ocorrerá no início do século passado, e até mesmo antes disto, este serviço sempre esteve relacionado como item de interesse para os governantes que lideraram o país, como pode ser visto no relato histórico supracitado, uma vez que foi o Estado o tutor de investimentos financeiros na estruturação e operacionalização desta atividade. Este interesse estatal nos Correios é percebido desde o período colonial.

Esta presença, da força e dos objetivos estatais parecem sempre estar inerentes à história dos Correios Brasil. A ECT como empresa pública parece seguir esta mesma função, a de servir o estado e o povo brasileiro. Cabe dizer nesta análise histórica, que a empresa surgiu em pleno regime militar, sendo o seu primeiro presidente o Sr. Ruben Rosado (oficial da Aeronáutica). A presença do militarismo na ECT é bastante conhecida pelos funcionários da empresa, em relatos informais muitas “lembram-se da ECT como se tivera sido na década de 1970 uma estrutura com função militar, e que apresentava regras e exigências, como se fora “um batalhão do próprio exército”. Há relatos de que em cursos oferecidos pelos Correios (à seus funcionários), enquanto permanecessem em sala de aula, os treinandos tinham que apresentar reverências formais ao diretor (militar) da DR/SC, pois quando o mesmo por ventura entrasse na sala de aula, era exigido que todos os presentes ficassem de pé em respeito à presença dele.

Foi nestes moldes de exigências de bons serviços e de total obediência aos regimentos militares (e estatais) que nasceu a empresa, trazendo segundo as palavras de um antigo funcionário uma maior tendência em apresentar resultados operacionais (através de exigências) do que a busca de eficiência administrativa. Porém, a ECT nesta última década tem promovido vários intentos, com o objetivo de mudar seu perfil. Passou a buscar “mudanças culturais” que possibilitem o funcionamento de uma empresa mais dinâmica, mais

adaptada a atual conjuntura econômica. Este processo de mudança talvez possa ser melhor compreendido através do conhecimento da nova “visão” da ECT, assim como de sua nova missão e de seus valores (antigos e novos) que passaram a ser declarados oficialmente. Tal caracterização é apresentada a seguir.

5.2 A ECT NA ATUALIDADE

A empresa apresenta na atualidade como a sua missão, a seguinte declaração:

“Interconectar pessoas e organizações no Brasil e no mundo, garantindo o atendimento de suas necessidades de serviços de correios”. Tal definição foi extraída do site oficial dos Correios, o qual está parcialmente disponível para os funcionários da empresa, via *Intranet*, e também externamente a todos os usuários da *Internet*.

Pode-se perceber na missão declarada dois elementos básicos (duas palavras chaves), sejam elas: o termo “mundo” e o termo “necessidades”, estes elementos vão ao encontro às tendências de mercado (globalização da economia) e as suas exigências, assim como ao atendimento das necessidades dos clientes da empresa. Talvez caiba dizer de forma crítica, que o termo “atender” parece via de regra menos completo e promissor, do que “satisfazer” as necessidades dos clientes, que, é o que vem sendo disseminado pelas filosofias da qualidade em voga netas últimas décadas.

Além da missão, a ECT declara seus valores, como fatores importantes nas atividades da empresa, e como verdadeiros guias atemporais de como “devem ser as coisas”. Se estes são legitimados e vividos, isto é parte investigativa deste trabalho, por agora faz-se adiante a descrição de quais são eles:

- A competitividade (lucratividade, participação no mercado, crescimento em vendas, imagem);
- O fiel cumprimento dos compromissos assumidos com os clientes no que se refere aos serviços prestados;
- A constante melhoria da qualidade;
- A ética em seus relacionamentos;
- O bom relacionamento com parceiros, fornecedores, clientes e concorrentes;
- O comprometimento de seus colaboradores com o atingimento de resultados;
- A iniciativa, o espírito de participação e a criatividade;
- Constante aprendizado como forma de geração de conhecimentos;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- A preservação do meio ambiente;

- A responsabilidade pública e a cidadania, com apoio às ações comunitárias, à saúde, à cultura, à educação e ao esporte.

Estes valores parecem trazer em si fortes tendências assumidoras de responsabilidades. A empresa atribui direta ou indiretamente a seus valores uma postura responsável. Analisando desta forma, a maioria dos valores supracitados buscam manter a ECT a frente de seus “deveres”, de empresa pública, empresa de grande porte, e prestadora de serviços de relevada importância à sociedade.

Talvez este senso de dever e responsabilidade seja um traço cultural forte da empresa. Fazendo uma reflexão histórica é presumível que este valor (responsabilidade) seja fruto de outras épocas (pré-ECT) quando outros meios de comunicação eram escassos, de alto custo, e de pouca eficiência. E, neste contexto, eram as cartas o meio de comunicação de que a maioria das pessoas dispunham para manterem contatos com entes queridos, com empresas, com o próprio governo, e outras pessoas importantes para os remetentes. E era “quase total” responsabilidade do carteiro (Correios) fazer com que as cartas e encomendas chegassem a seus destinatários, e, via de regra ninguém mais podia fazer este trabalho no lugar do carteiro.

No sentido de “manter ativo” seus valores, declarando-os abertamente em seu cotidiano, assim como sempre ter em loco sua missão a ECT estabeleceu uma descrição da “visão” que tem de suas próprias ações e intenções futuras, extraídas também do *site* oficial dos Correios, são elas a saber:

Vemos os Correios:

- Com atuação em nível global;
- Como um dos principais operadores no mercado postal internacional;
- Liderando os segmentos de mercado nacional em que atua;
- Expandindo seus negócios para a América Latina, com ênfase na América do Sul;
- Como uma empresa ágil e dinâmica;
- Com inovação permanente em seus serviços;
- Agregando continuamente valor tecnológico aos seus produtos e processos;
- Com alta competitividade em cada uma de suas áreas de negócio;
- Com elevada consciência e contribuição social;
- Com atendimento às expectativas de rentabilidade dos acionistas;
- Com forte imagem institucional;
- Com um bom ambiente de trabalho que satisfaça a necessidade de seus colaboradores;
- Como um defensor do meio ambiente;
- Como uma empresa que aprende continuamente.”

Estes elementos aqui descritos: missão, valores, assim como a visão da ECT, são

as formas que a empresa tem para adaptar-se a realidade de seu tempo, e aos valores da sociedade em que está inserida. Além destes elementos, a empresa possui para os próximos três anos, compreendendo o período do ano 2002 à 2005 um plano formado por diretrizes, e estratégias, conhecido como Plano Estratégico 2002-2005, o qual tem por um de seus objetivos promover a reestruturação organizacional da empresa, no período que compreende de 2002 a 2003, esta nova estrutura vem sendo montada gradativamente em toda a ECT, inclusive junto a DR/SC. Faz-se a seguir a caracterização da estrutura da ECT e DR/SC.

5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ECT

A ECT é estruturada basicamente em dois componentes, a administração central e a administração regional. A administração central é composta do Conselho de Administração, da Diretoria, e a administração setorial, com os respectivos departamentos. As Diretorias Regionais, administram as regionais estaduais, ou conjugados de dois ou mais Estados.

O Conselho de Administração é responsável pelo direcionamento corporativo da empresa, e, é constituído pelo presidente da empresa e de mais cinco membros nomeados pelo presidente da república.

A Diretoria é constituída também pelo presidente e de seis diretores. Dentre outras atribuições, exerce a supervisão, e, o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa. Existem também, um conselho fiscal que dentre outras atribuições, fiscaliza os atos de gestão dos administradores da empresa e verifica se há ou não o cumprimento dos seus deveres legais.

A administração setorial, possui departamentos de planejamento, de elaboração de normas, de coordenação e de controles setoriais. E na administração regional, as Diretorias Regionais, são encarregadas por executar, os serviços dos Correios.

A presidência da empresa ainda conta com órgãos de apoio, como a Assessoria da Qualidade (ASQUA), a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), a Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão (APLAN), a Assessoria de Relações Internacionais (ARINT), o Departamento Jurídico (DEJUR) e a Escola Superior de Administração Postal (ESAP).

As diretorias que participam na composição da administração central são as seguintes: Diretoria de Operações (DIOPE), Diretoria de Administração (DIRAD), Diretoria Econômico-Financeira (DIEFI), Diretoria Comercial (DICOM), Diretoria de Recursos Humanos (DIREC) e Diretoria de Tecnologia (DITEC).

A Diretoria de Operações supervisiona o Departamento de Planejamento

Operacional (DEPLA), o Departamento de Gestão Operacional (DEGEO) por sua vez supervisiona as Gerencias de Operações Regionais (GEOPE), e o Departamento de Operações e Negócios Internacionais (DINOP).

Na administração regional, existem 24 Diretorias Regionais, dentre as quais quatro tem sua jurisdição administrativa em mais de um estado da federação, enquanto que as demais regionais tem sua área de atuação correspondente aos limites geográficos dos seus respectivos estados, ou seja, Diretorias Regionais do Ceará, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo/interior e São Paulo/metropolitana, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Para que se tenha uma idéia da dimensão da empresa faz-se a seguir na tabela 04, uma apresentação numérica da rede de atendimento dos Correios no Brasil, e no Estado de Santa Catarina.

Tabela 4. Estrutura Operacional da ECT/Brasil e da DR/SC

DR/SC	ECT
<ul style="list-style-type: none"> • 236 Agências • 75 Postos dos Correios • 577 Postos de venda de produtos • 913 Caixas de coleta • 8 Máquinas de venda de selos e produtos • 53 Agências de Correios franqueadas • 12 Agências de Correios satélite • 106 Agências de Correios comunitárias • 3 Agências filatélicas 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.325 Agências • 1.097 Postos dos Correios • 16.978 Postos de venda de produtos • 25.398 Caixas de coleta • 181 Máquinas de venda de selos e produtos • 1.523 Agências de Correios franqueadas • 874 Agências de Correios satélite • 3.308 Agências de Correios comunitárias • 30 Agências filatélicas
Total da rede 1.983	Total da Rede 54.714

Fonte: Boletim Técnico 20/02/2001

Para que se possa conhecer melhor a DR/SC faz-se a seguir a sua caracterização.

5.3.1 A Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC)

É responsável pela prestação dos serviços de correios ao Estado de Santa Catarina. Para tanto utiliza-se da estrutura de atendimento discriminada na tabela 04, e, com um efetivo administrativo de 326 funcionários, mais 2.083 funcionários na área operacional, além de 172 estagiários, e 342 adolescentes, totalizando 3.106 (sejam somados os deficientes

físicos, os quais não tem sua lotação discriminada). Números extraídos do Relatório de Avaliação Empresarial Dezembro de 2000 (www.correios.com.br).

A DR/SC tem uma estrutura operacional capaz de atingir todo o território catarinense pelo menos em seus serviços básicos, (seja o transporte dos objetos e seus encaminhamentos). Apesar do objetivo corporativo, de se alcançar a prestação de entrega a domicílio a toda população brasileira, cabe dizer, que não são todas cidades catarinenses que usufruem deste benefício.

O sistema de encaminhamento e transporte, compõe-se de uma rede aérea e outra de superfície, que, segundo os dados da DR/SC (www.correios.com.br), são as seguintes:

Linhas de superfície, são: 6 Linhas Tronco Nacional (LTN), e 23 Linhas Tronco Regional (LTR), que transportam em média 2.580 toneladas de carga mensalmente.

- Possui uma frota própria de veículos de: 316 motos, 876 bicicletas, 98 veículos leves, e 17 veículos pesados

Rede Postal Aérea Noturna (RPN): a DR/SC possui uma (1) linha RPN, que trafega em média 144 toneladas de carga por mês.

- Utiliza-se também da viação aérea comercial, com a qual despacha em média 7 toneladas de carga (objetos) por mês.

Além da rede de transporte, a DR possui também uma rede de tratamento que compreende: os Centros de Tratamento de Cartas (CTC), o Centro de Tratamento de Encomendas (CTE) e o Centro de Serviços Telemáticos (CST), que manipulam diariamente em média 855 mil objetos postais e 3500 mensagens telemáticas, separando e reagrupando os objetos segundo os destinos e encaminhando-os à distribuição.

As redes de transporte e de tratamento vem sendo modernizadas, com a aquisição de novos equipamentos: como por exemplo, com máquinas de triagem automática de última geração, da qual uma está sendo instalada junto a esta DR, e, é capaz entre outras coisas de ler informações manuscritas nos envelopes. Esta rede está ainda, quase que totalmente equipada com um Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO), e com outros sistemas informatizados de controle de tráfego. Com o SRO, por exemplo, pode-se saber aonde cada objeto se encontra dentro do território nacional (em determinado dia). Pois a cada dia se faz a leitura das cargas que dão entrada ou saída, em “todas” unidades dos Correios.

O serviço mais tradicional dos Correios, é executado pelos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD), que somam 23 unidades em Santa Catarina, e tem por dever principal fazer a entrega a domicílio dos objetos (entre eles as cartas), nas principais cidades do Estado, e juntamente com as unidades de atendimento (agências) entregam em média 731 mil objetos postais diariamente.

Os Centros de Distribuição Domiciliar, possuem a função supracitada, como básica. Porém, também fazem o recolhimento das correspondências depositadas nas caixas de coletas, situadas nos respectivos distritos de atuação de cada CDD. Para que se possa conhecer as duas unidades objeto deste estudo, faz-se a seguir a descrição da estrutura operacional das mesmas:

CDD-FNS-Centro: esta unidade tem um corpo operacional de 54 funcionários: sendo 1 chefe, 44 carteiros, 3 supervisores, 6 assistentes.

A unidade atende a 23 distritos (conjuntos de avenidas, praças e ruas), oferecendo o serviço de entrega a domicílio a mais ou menos 60 mil pessoas, utilizando-se de duas motocicletas, e 4 bicicletas (os demais carteiros trabalham a pé). Os carteiros percorrem em média 127 quilômetros por dia, e, entregam a média de 65 mil objetos nas residências e estabelecimentos do centro da cidade.

CDD-FNS-Norte: possui um corpo operacional de 75 funcionários: sendo 1 chefe, 3 supervisores, 68 carteiros, 3 assistentes.

A unidade atende 48 distritos da região leste e norte da cidade de Florianópolis, oferecendo o serviço de entrega a domicílio a mais ou menos 90 mil pessoas, utilizando-se de 18 motocicletas, e 16 bicicletas, além do transporte urbano coletivo para os carteiros que trabalham a pé, e mais 3 veículos Volkswagen modelo Kombi, e uma Trafic. Os carteiros percorrem em média 1.100 quilômetros por dia, e entregam a média de 36 mil objetos nas residências e estabelecimentos situados nesta região da cidade.

Feitas estas colocações sobre a estrutura organizacional da ECT/DR/SC (e dos CDD's estudados) faz-se a seguir a descrição da evolução da qualidade na empresa, e, a caracterização de seu atual programa de qualidade.

5.4 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NOS CORREIOS

A ECT como empresa pública segue as diretrizes do governo federal, o qual tem buscado nas duas últimas décadas efetivar importantes mudanças no nível de qualidade dos serviços públicos. Este processo de mudança vem ocorrendo predominantemente a partir de 1991, quando o governo passou a promover a sensibilização de sua estrutura, para a aplicação (de forma coordenada e progressiva) da Gestão da Qualidade Total.

Segundo a ASQUA (1997), o governo baseou seu Programa de Qualidade no Serviço Público, nos critérios de excelência do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade, criado em 1992), que por sua vez foi fundamentado nos critérios de excelência do Prêmio Malcom Baldrige, existente nos EUA, o qual, busca reconhecer e premiar as empresas norte

americanas de melhor desempenho em qualidade.

Tais critérios, parecem estar em acordo com a “atual filosofia da qualidade”. E em 1998 e 1999, foram estabelecidos (feitas as adaptações necessárias para os serviços públicos), como critérios de avaliação para o Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF), e o Prêmio de Qualidade dos Correios (PQC), respectivamente. Ambos tem por objetivo estabelecer o reconhecimento, e premiar as organizações/unidades, que apresentem bom desempenho na gestão da qualidade.

Para que se possa entender melhor, quais são e como funcionam estes critérios, e a forma de pontuação do PQC, e PQGF, considerando-se que a pontuação máxima que uma organização pode auferir tanto em um, como em outro, é de mil (1000) pontos. Faz-se a seguir a descrição da estrutura básica de tais programas, segundo ainda a ASQUA (1997), são eles:

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA:

Item 1.1 Sistema de Liderança: 60 pontos

- Definição de rumos; Busca de oportunidades futuras; Incorporação e comunicação de valores; Análise crítica do desempenho da organização; Identificação das habilidades de liderança; Desenvolvimento de líderes; Avaliação e melhoria do sistema de liderança.

Item 1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania: 30 pontos

- Abordagem pró-ativa dos impactos atuais e potenciais dos produtos na sociedade e meio ambiente; Atendimento e superação de requisitos legais; Exercício da cidadania; Estímulo aos empregados para esforços de desenvolvimento local, regional e nacional; Avaliação e melhoria das práticas associadas à responsabilidade pública e à cidadania.

CRITÉRIO 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Item 2.1 Formulação das Estratégias: 40 pontos

- Modelagem das estratégias considerando todos os fatores pertinentes; Alinhamento, comunicação e monitoramento das estratégias; Apresentação das estratégias e seus aspectos fundamentais para o êxito; Indicadores utilizados para monitorar o êxito das estratégias; Avaliação e melhoria do processo de formulação das estratégias.

Item 2.2 Operacionalização das estratégias: 50 pontos

- Desdobramento abrangente das estratégias em planos de ação; Apresentação dos planos de ações, metas e recursos alocados, incluindo os relativos à gestão de pessoas; Projeções das metas para os principais indicadores derivados dos planos estratégicos; Projeção do desempenho dos referenciais e concorrentes; Métodos para acompanhamento do progresso de implementação dos planos de ação; Indicadores e/ou informações qualitativas utilizadas para avaliar o êxito dos planos; Avaliação e melhoria das práticas associadas à operacionalização estratégicas.

CRITÉRIO 3 - FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO:

Item 3.1 Conhecimento Mútuo: 40 pontos

- Identificação de requisitos, expectativas, fatores de decisão e compra, preferências dos clientes atuais, ex-clientes e clientes em potencial; Identificação e seleção de grupos de clientes; Metodologias para ouvir os clientes em função de sua estratificação de mercado; Identificação das características relevantes dos produtos para os clientes; Principais indicadores de desempenho relativos ao mercado; Comunicação da imagem, marca e produtos aos clientes atuais e potenciais, nos diversos segmentos de mercado; Avaliação e melhoria do processo de conhecimento sobre o cliente e mercado; Principais indicadores sobre a imagem da organização

Item 3.2 Relacionamento com o Cliente: 50 pontos

- Acessibilidade e disponibilidade de informações aos clientes; Identificação e desdobramento dos requisitos de atendimento a clientes; Gestão das reclamações dos clientes; Parcerias com clientes; Práticas, indicadores e informações utilizadas para avaliar a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes; Ações implementadas para intensificar a satisfação dos clientes, torná-lo fiéis às marcas, aos produtos e à organização ou obter referências positivas; Medição da satisfação dos clientes e utilização dos resultados; Avaliação e melhoria dos processos de relacionamento e medição da satisfação.

CRITÉRIO 4 - INFORMAÇÃO E ANÁLISE:

Item 4.1 Gestão das Informações da Organização: 30 pontos

- Seleção e gestão das informações para apoiar a tomada de decisões e promoção de melhorias; Principais tipos de sistemas de informações; Sistema de indicadores de desempenho para alinhar processos com planos estratégicos; Atualização do sistema de indicadores de desempenho em relação às necessidades das operações e às diretrizes da organização; Requisitos dos usuários de acesso rápido, atualização e confiabilidade; Avaliação e melhoria da gestão das informações internas à organização.

Item 4.2 Gestão das Informações Comparativas: 20 pontos

- Seleção das informações comparativas alinhadas com as prioridades e objetivos da organização; Utilização das informações comparativas para melhorar o entendimento e desempenho dos processos; Avaliação e melhoria do processo de gestão de informações comparativas;

Item 4.3 Análise Crítica do Desempenho da Organização: 40 pontos

- Integração e análise das informações; Correlação entre os indicadores de desempenho; Análise crítica do desempenho e capacitação dos diversos setores da organização;

Métodos utilizados para assegurar que os principais aspectos sobre o desempenho global da organização, incluindo os resultados dos principais indicadores de desempenho, sejam analisados criticamente; Utilização dos resultados das análises críticas para estruturação do plano de melhorias de gestão.

CRITÉRIO 5 - GESTÃO DE PESSOAS:

Item 5.1 Sistemas de Trabalho: 30 pontos

- Estrutura da organização e perfis de funções; Gerenciamento interfuncional/funcional; Flexibilidade, cooperação e autonomia para decisão; Comunicação, envolvimento, integração e acesso à informações; Principais práticas utilizadas para seleção e contratação de pessoas; Sistemas de remuneração e reconhecimento; Avaliação e melhoria dos sistemas de trabalho.

Item 5.2 Educação, Treinamento e Desenvolvimento: 30 pontos

- Correlação dos planos de educação, treinamento e desenvolvimento com os planos estratégicos; Identificação de necessidades e tipos de programas coerentes com as demandas da empresa e empregado; Reforço através da aplicação no trabalho; Desenvolvimento do conhecimento e habilidades das pessoas no uso de metodologias voltadas para a busca da excelência do desempenho; Capacitação dos empregados novos e que têm contato com clientes; Avaliação e melhoria dos processos de educação, treinamento e desenvolvimento.

Item 5.3 Bem-Estar e Satisfação dos Empregados: 30 pontos

- Fatores de saúde, segurança, ambiente físico e ergonomia dos empregados; Serviços, instalação, atividades e oportunidades a disposição dos empregados; Identificação dos principais anseios dos diversos tipos de pessoas que compõem a força de trabalho; Identificação dos fatores que afetam a satisfação das pessoas; Determinação da satisfação dos empregados; Utilização de informações para melhoria da satisfação dos empregados; Avaliação e melhoria do processo de bem estar e satisfação dos empregados.

CRITÉRIO 6 - GESTÃO DE PROCESSOS:

Item 6.1: Gestão de Processos Relativos ao Produto: 40 pontos

- Projeto dos produtos e processos de produção; Tradução dos requisitos dos clientes e a tecnologia em requisitos de projeto; Coordenação entre os processos de projeto e de produção; Descrição dos processos de produção e seus requisitos; Gestão dos processos de produção (indicadores, padrões, tratamento); Avaliação e melhoria dos processos de produção.

Item 6.2 Gestão de Processos de Apoio: 20 pontos

- Projeto dos produtos e processos de apoio; Tradução dos requisitos dos clientes em

requisitos de projeto; Descrição dos processos de apoio e seus requisito de desempenho; Gestão dos processos de apoio (indicadores, padrões); Avaliação e melhoria dos processos de apoio.

Item 6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores e às Parcerias: 30 pontos

- Projeto dos processos relacionados com fornecedores e parcerias; Critérios de seleção de fornecedores; Requisitos de desempenho de fornecedores; Retorno de informações de desempenho; Avaliação e melhoria da gestão de relacionamento com fornecedores, consolidando as parcerias.

CRITÉRIO 7 - RESULTADOS DO NEGÓCIO:

Item 7.1 Relativos à Satisfação dos Clientes e ao Mercado: 110 pontos

- Os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos da satisfação e insatisfação dos clientes; O atendimento do universo potencial de clientes.

Item 7.2 Financeiros: 110 pontos

- Os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados, quanto a aplicação dos recursos orçamentários, conservação do patrimônio e obtenção de receitas.

Item 7.3 Relativos às Pessoas: 80 pontos

- Os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados da satisfação, do bem-estar, da avaliação, capacitação e desenvolvimento dos servidores (funcionários); Níveis de eficácia dos sistemas de trabalho da organização.

Item 7.4 Relativos aos Fornecedores : 60 pontos

- Os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados do desempenho dos fornecedores.

Item 7.5 Relativos aos Produtos e aos Processos organizacionais: 100 pontos

- Os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados: dos serviços/produtos, dos processos finalísticos, dos parceiros institucionais, dos processos de apoio, da responsabilidade pública e cidadania; E operacionalização das estratégias e da avaliação e melhoria das praticas da gestão.

No intuito de estabelecer uma Gestão da Qualidade Total, a ECT passou gradativamente a utilizar-se deste modelo de excelência. Em 1995 a empresa lançou o seu primeiro programa (estruturado) de qualidade, a nível nacional, sendo redesenhado no ano de 1997, quando criou-se o então Programa Nacional de Qualidade nos Correios (PNQC 1997-2003), o qual é apresentado, como a referência da atual política da qualidade, e como sendo a diretriz principal do Sistema da Qualidade da ECT, para se compreender esta nova fase, faz-se a seguir uma caracterização do programa e a identificação de seus principais projetos, e planos de ação.

5.4.1 PNQC 1997-2003

O atual programa de qualidade dos Correios foi elaborado como uma vertente do Programa de Modernização Empresarial, do Plano Estratégico 1997-2000, o PNQC 1997-2003, vem sendo executado até a data atual. Segundo a ASQUA (1997, p.13), no estabelecimento deste programa, a ECT utilizou-se de um conjunto de três vertentes principais, são eles: as normas de qualidade do Sistema ISO (*Internacional Organization for Standardization*), algumas metodologias da Gestão da Qualidade Total, como por exemplo o Gerenciamento da Rotina, e Melhorias de Processos, e por último baseou-se nos critérios de excelência do PNQ, como parte das metas e dos direcionamentos do programa.

Tal programa parece ainda está para os Correios, como um elemento paliativo, pois itens como a implantação do Sistema ISO, permanecem em fase inicial. São pouquíssimas, as unidades que já possuem o certificado ISO. No caso da DR/SC somente uma unidade (a agência Cidade Universitária, localizada junto ao campos da UFSC) atingiu este objetivo. Sendo que, há uma segunda unidade que está em fase de implantação do sistema, o CDD Barreiros, localizado na cidade de São José.

Quanto a instalação da ISO 9002 na unidade Cidade Universitária, obtive informações junto a DR/SC, de que, a unidade foi escolhida como piloto, pelo fato de mesmo antes de ser treinada neste sistema, já apresentava, segundo as palavras de um gerente da DR/SC “maiores tendências positivas quanto aos valores necessários para o funcionamento da ISO, e uma cultura mais apropriada”. Esta informação vem ao encontro dos objetivos desta pesquisa, pois a empresa aceita como legítimas, as diferenças culturais, e as influências que elas podem trazer ao Sistema da Qualidade.

Através dos preceitos de suas três vertentes, o programa estabeleceu para os Correios, suas principais diretrizes da qualidade, seus objetivos, metas, e métodos para que sejam viabilizados os resultados da qualidade. Adiante apresenta-se as principais diretrizes deste programa, são eles:

- **Gestão pela Alta Administração:** a gestão da qualidade deve partir do interesse da alta administração da empresa. Neste sentido pode-se citar as seguintes afirmações declaradas pela ASQUA (1997, p.13), “Cabe à Alta Administração, através do comprometimento e envolvimento, reforçar valores, expectativas, estimulando um grande processo de mudança cultural na ECT”, e, ainda segundo a ASQUA (1997, p.13), “é necessário que a Alta Administração não apenas esteja comprometida, mas também expresse esse comprometimento com a missão, com a visão e com a excelência, através de uma gestão que consolide uma cultura voltada para os valores perenes dos Correios”, neste sentido, a

ECT, utiliza-se do “bom exemplo” e da forte determinação, como formas de incentivar a valorização da qualidade.

- **Gestão das informações e planejamento estratégico:** a operacionalização de um bom sistema de informações é tido como base fundamental para o funcionamento de um Sistema da Qualidade, segundo ainda a ASQUA (1997, p.15) “As informações, os dados e a tecnologia da informação possuem um inestimável valor estratégico (administrar é ouvir o cliente e tomar decisões baseadas em dados)”.
- **Desenvolvimento e gestão de pessoas:** esta diretriz “apregoa” a total valorização dos funcionários da empresa, segundo a ECT, eles são a única possibilidade de se viabilizar o PNQC. Segundo a ASQUA (1997, p. 23) “Para fazer qualidade, satisfazer os clientes e crescer, uma empresa precisa de pessoas capazes, que assumam responsabilidades, enfrentem desafios e participem dos sucessos que, juntas, ajudam a gerar”, na prática desta diretriz, a empresa tem estabelecidos programas que possibilitam a educação, a capacitação, e o treinamento de seus funcionários.
- **Gestão de processos:** buscar o aperfeiçoamento constante dos processos da empresa, através de estudos práticos a respeito de seus funcionamentos, e também através do máximo controle dos processos, na busca do aumento da produtividade, assim diminuindo os custo de produção, com conseqüente aumento de qualidade.
- **Gestão da focalização no cliente e no mercado:** manter sempre os clientes e o mercado como a razão principal pela qual a empresa existe. Segundo ainda a ASQUA (1997, p. 26), “A Gestão da Focalização no Cliente e no Mercado compreende tudo que se deve fazer para que a empresa se volte para o cliente, reconhecendo-o como a razão de ser de sua existência”, o que vem de encontro a atual filosofia da qualidade.

No intuito de transformar estas diretrizes em ações práticas, a ECT através do programa aqui mencionado estabeleceu um “planejamento da qualidade”, composto de planos de implantação, como o do programa 5S, por exemplo. Segundo a ASQUA (1997, p. 32), este programa da qualidade, é composto do seguinte plano de ação, estabelecido em sete etapas, são elas:

Primeira etapa: em 1997:

- Definição da visão, da política, das diretrizes da qualidade e dos compromissos de lideranças com a Qualidade Total.

Segunda etapa: em 1997:

- Sensibilização e comprometimento de toda a empresa quanto a Qualidade Total.

Terceira etapa: entre 1997 e 1998:

- Instalação do programa 5S, porém com reavaliações anuais, quanto ao funcionamento

desta ferramenta.

Quarta etapa: em 1998 e 1999:

- Em 1998, estabelecimento do Programa de Excelência no Atendimento, (que buscou fazer uma espécie de operação de emergência, e ganhar “alguns pontos imediatos” na satisfação dos clientes), e que também passa por avaliações internas anualmente;
- Em 1999, a ECT passou (segundo a política do governo) a promover sistemas de premiações anuais para incentivar as Diretorias Regionais à buscarem mais intensamente a qualidade.

Quinta etapa: ainda em 1998:

- Estabelecimento de Programas: de Melhoria de Processos Operacionais, de Gerenciamento da Rotina, e Gerenciamento de Melhorias, este último estabeleceu atividades de forte impacto sobre os esforços de melhorias, como por exemplo: o treinamento no Método de Análise e Solução de Problemas (MASP);
- Nesta etapa também foi criada a Gerência da Rotina, no nível nacional e nas Diretorias Regionais.

Sexta etapa: de 1998 a 2003:

- Implantação do Sistema de Avaliação da Gestão da Qualidade com base nos critérios do PNQ, e nos requisitos da ISO 9000.
- Formação de auditores internos, que baseados nos critérios do PNQ, e nas normas da ISO, passaram a ter a função de fazer a monitoração e controle da Gestão da Qualidade nos Correios.
- Implantação gradativa do sistema ISO em toda a corporação. Tanto este sistema, quanto a implantação dos critérios do PNQ, compreendem períodos de: aprendizado, auto-avaliação, análise de resultados auferidos, assim como avaliações locais em cada unidade. O período desta etapa compreende seu início em 1998, mas não tem qualquer previsão de conclusão.

Sétima etapa: de 1999 a 2003, (com provável continuação):

- Busca da certificação ISO 9000 para as unidades, que estiverem em condições de serem avaliadas;
- Candidatura das unidades, que possuírem um Sistema da Qualidade bem estruturado ao PNQ, cabe dizer que os Correios tem adotado este mesmo procedimento junto ao PQGF. Desde que foi implementado pelo governo federal, além de usar-se do PQC internamente para incentivar a busca da qualidade, a ECT busca também no PQGF sempre ressaltar o orgulho e o reconhecimento à aqueles que se dedicam ao estabelecimento da Gestão da Qualidade Total.

A estrutura deste programa provavelmente será mantida nos próximos anos, talvez com alguma reformulação, porém devem ser mantidas as vertentes aqui mencionadas por serem elas as bases fundamentais do Sistema da Qualidade dos Correios. Cabe ressaltar ainda, que a DR/SC, vem se candidatando aos prêmios que aqui foram mencionados, e tem auferido sucessos neste três últimos anos, como pode ser visto a seguir.

5.5 A QUALIDADE NA DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA

A DR/SC desde de 1993 tem protagonizado a implantação da Gestão da Qualidade no nível estadual, neste ano de forma pioneira (entre as DR's), Santa Catarina criou o seu Comitê da Qualidade. Estava se sensibilizando para importância da qualidade, e passou a atentar-se às vertentes, que nos anos seguintes vieram a ser as bases do PNQC 1997-2003.

Em 1995, a DR/SC começou a implantar ferramentas voltadas primordialmente a Gestão da Qualidade, como por exemplo: o programa 5S. E ainda neste ano, vinculou-se definitivamente ao Sistema da Qualidade do Correios, através da assinatura do termo de adesão ao PNQC-1995-1997, quando passou a fazer da busca da qualidade o principal objetivo em suas atividades.

Ainda em 1995, estabeleceu importante convênio com a UFSC, para em parceria, realizarem o curso de pós-graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade, além de estabelecer parceria com a fundação FESAG (Fundação de Ensino Superior em Administração e Gerência) para execução de cursos de Gerenciamento da Rotina, Auditoria da Qualidade, e Manutenção do 5S.

A DR/SC buscou aprimorar-se na administração da qualidade e ao longo desta última década, fez com que seu desempenho melhore-se progressivamente, passou a estabelecer seus objetivos da qualidade, quase que integralmente sobre os critérios de excelência do PQGF e do PQC, e, vem anualmente buscando alcançar melhores níveis de qualidade.

A sua participação como candidata as premiações do PQGF, começou a partir de 1999. E, em uma espécie de “ensaio prévio” à avaliação do governo federal, a DR/SC efetuou uma auto-avaliação, que, estipulou uma pontuação de 485 pontos em 1000 possíveis. A tabela 5 apresenta os quatro itens com menor pontuação neste no Relatório de Auto-avaliação da Gestão 1999.

Tabela 5. Resumo dos Itens mais “preocupantes” para DR/SC

Critério	Pontuação Auferida	Máximo possível
Clientes	37	90
Liderança	45	90
Informações	50	90
Processos	47	90

Fonte Relatório de Auto-avaliação da Gestão 1999.

No mesmo ano, foi julgada pelo PQGF, alcançou apenas 199 pontos em um máximo de 1000 pontos. E, apesar de seus esforços iniciais, sua pontuação não foi suficiente para que passa-se às fases de visitação e análise.

No ano de 2000 a DR/SC melhorou significativamente sua performance no PQGF, alcançou uma pontuação geral de 308 pontos, e ainda conquistou o troféu ouro no PQC, com uma pontuação geral de 385 pontos, o que tem sido citado pelos funcionários (administrativos) como razão de orgulho e de satisfação para os grupos de trabalho. Pode-se assim presumir que estes programas de premiações, conseguem envolver os funcionários, em busca da qualidade (através do orgulho), e isto provavelmente é uma influência positiva aos Sistemas da Qualidade. A cada ano de atividade a DR tem se preocupado mais com a qualidade, e, se dedicado com mais objetividade a ela. Em 2001 conquistou o troféu bronze (402 pontos) na avaliação do PQGF, que, é apresentada na tabela 6.

No relatório de avaliação do PQGF 2001, foram feitas as seguintes caracterizações da DR/SC pelos avaliadores:

Pontos fortes: capacitação da alta administração; Existência de um processo estruturado para elaboração do Programa Regional de Trabalho (PRT); Presença de um sistema de informações estruturado; Existência de equipes formais de melhorias, e do Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR); E boa estruturação dos processos finalísticos.

Pontos Fracos: não consideração dos clientes potenciais no PRT; Não existência de práticas que busquem avaliar a insatisfação dos clientes; A ineficiência do sistema de informações (o mesmo está em processo de instalação); Não existe avaliação da eficácia dos treinamentos realizados, e os funcionários do nível operacional **não são inclusos** nos processos de definição dos treinamentos que devem ser feitos; Falta de promoção de **sinergia** entre as unidades da DR; E ausência de algumas informações gerenciais.

Tabela 6. Resumo do resultado alcançado pela DR/SC no PQGF 2001

Critério	Item	Pontuação Alcançada	Pontuação Possível	Total Alcançada	Total Possível
Liderança	Sistema de liderança	48	60	63	90
	Responsabilidade Pública	15	30		
Estratégia e Planos	Formulação de Estratégias	16	40	51	90
	Operacionalização das Estratégias	35	50		
Clientes	Conhecimento Mútuo	32	40	57	90
	Relacionamento com o Cliente	25	50		
Informação	Gestão da Informação	18	30	39	90
	Gestão das Informações Comparativas	6	30		
	Análise Crítica do Desempenho Global	15	30		
Pessoas	Sistema de Trabalho	24	30	54	90
	Capacitação, e Desenvolvimento	15	30		
	Qualidade de Vida	15	30		
Processos	Gestão de Processos Finalísticos	28	40	47	90
	Gestão de Processos de Apoio	10	20		
	Gestão de Processos Relativo à fornecedores	9	30		
Resultados	Resultados Relativos a Clientes	55	110	181	460
	Resultados Orçamentários/financeiros	22	110		
	Resultados Relativos à Pessoas	32	80		
	Resultados Relativos aos Fornecedores	12	60		
	Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais	60	100		
Total Geral de Pontos da DR/SC no PQGF 2001				402	1000

Fonte. Relatório de Avaliação do PQGF 2001.

Estes dados referem-se a DR em sua totalidade, porém existe uma outra pesquisa que é executada especificamente para avaliar a eficiência operacional das DR's, é a pesquisa de opinião pública desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (Pesquisa FIA-USP). A mesma trata-se de um instrumento que possibilita a mensuração do nível de qualidade dos serviços de entrega a domicilio oferecidos em cada DR, e, está apresentada a seguir.

5.5.1 Pesquisa FIA-USP

A ECT desde 1995, vem utilizando-se de pesquisa de mercado para avaliar a opinião pública quanto aos seus serviços, a Pesquisa FIA-USP como é conhecida na empresa, entrevista pessoas “clientes da ECT” em cidades brasileiras com mais de 200 mil habitantes, trabalha com amostras, e, estabelece um nível de confiabilidade de 95%, e o erro amostral em 5%. A pesquisa é dividida em 3 áreas de atuação da ECT: a qualidade do atendimento dentro das agências próprias e franqueadas, a qualidade dos serviços de distribuição (entrega a domicilio para pessoas físicas ou jurídicas), e a qualidade do atendimento (e distribuição) à pessoas jurídicas com contratos específicos.

Tal pesquisa foi aplicada quatro vezes até o momento: em 1995, 1997, 1998, e 2000, e na média, a DR/SC está muito bem colocada nas áreas pesquisadas, especificamente em distribuição a domicilio, atingiu em 1997 um alto índice de aprovação dos clientes (99%), o que lhe concedeu o primeiro lugar entre as DR's, em 1998 atingiu um índice de 95% de aprovação neste serviço e ficou em 13º lugar.

No ano de 2000 as regras de avaliação da Pesquisa FIA-USP foram modificadas, até aquela data eram considerados para formação da nota (em percentagem), a soma dos percentuais de ótimo e bom, sendo que o pesquisado podia votar em: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo, e, a DR/SC que obtivesse a maior média de índices (bom + ótimo) seria a melhor colocada. Porém neste ano foram atribuídos valores numéricos as alternativas de resposta, que são capazes de gerar médias numéricas até 10 pontos, neste molde de análise a DR/SC atingiu o primeiro lugar na qualidade dos serviços de entrega a domicilio, com a média de 9,2 pontos, enquanto que, entre as DR's a menor média foi de 7,9 pontos.

Os critérios analisados pela Pesquisa FIA-USP na área de entrega a domicilio foram os seguintes:

- Entrega no endereço correto: em média 20% dos clientes brasileiros o consideram como o item mais importante neste tipo de serviço;

- Sigilo da correspondência: em média 14% dos clientes brasileiros o consideram como o item mais importante;
- Entrega no prazo: em média 13% dos clientes brasileiros o consideram como o item mais importante;
- Não extravio da correspondência: em média 10% dos clientes brasileiros o consideram o item mais importante;
- Conhecimento do serviço pelo carteiro;
- Estado de preservação da correspondência;
- Apresentação do carteiro;
- Tratamento do carteiro ao morador;
- Horário de passagem do carteiro;
- Uso de uniforme pelo carteiro;
- Número de visitas semanais do carteiro;
- Fornecimento de informações.

Fonte. Pesquisa FIA-USP (2000) editada pelos Correios.

Em 2001 estes mesmos critérios foram utilizados internamente pela DR/SC, mais precisamente pela Gerência de Operações (GEOPE). Que estabeleceu a partir de então a execução semestral de uma pesquisa de opinião pública junto ao Estado catarinense, para a avaliação da qualidade dos serviços de entrega a domicilio dos 23 CDD's aqui existentes.

A pesquisa de opinião pública GEOPE, tem por objetivo principal verificar possíveis áreas problemáticas nos serviços de cada CDD, para então possibilitar alternativas de solução. Como dito antes os critérios utilizados pela GEOPE são idênticos aos da FIA-USP contudo com uma pequena diferença, às alternativas de respostas: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo foram atribuídos valores numéricos: 1, 2, 3, 4, e 5 respectivamente. Em parte, será sobre os resultados desta pesquisa que os CDD's FNS-Centro e FNS-Norte serão analisados.

Tabela 7: Resumo do Resultado da Pesquisa de Opinião Pública – GEOPE 2001

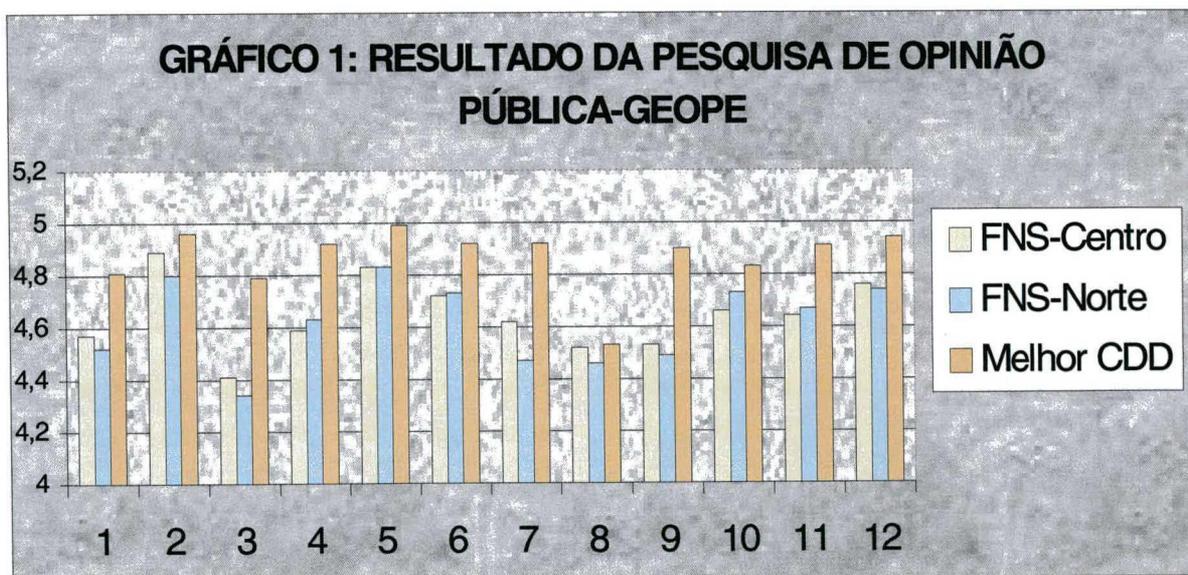
Critério/Índice	FNS-Centro	FNS-Norte	Melhor CDD	Pior CDD	Média DR/SC
1.Entrega no endereço correto	4,57	4,52	4,81	4,15	4,61
2.Sigilo da correspondência	4,89	4,80	4,96	4,19	4,77
3.Entrega no prazo	4,41	4,34	4,79	4,00	4,47
4.Não extravio da correspondência	4,59	4,63	4,92	4,08	4,65

5. Uso de uniforme pelo carteiro	4,83	4,83	4,99	4,57	4,80
6. Tratamento ao morador	4,72	4,73	4,92	4,07	4,71
7. Número de visitas semanais	4,62	4,47	4,92	4,47	4,59
8. Horário de passagem do carteiro	4,52	4,46	4,53	4,08	4,52
9. Fornecimento de informações	4,53	4,49	4,90	4,49	4,52
10. Preservação da correspondência	4,66	4,73	4,83	4,15	4,64
11. Conhecimento do serviço	4,64	4,67	4,91	4,15	4,61
12. Apresentação pessoal do carteiro	4,76	4,74	4,94	4,20	4,70

Fonte: GEOPE

Legenda: FNS-Norte: CDD Florianópolis Norte; FNS-Centro: CDD Florianópolis Centro; Melhor CDD: índice do melhor CDD de SC no critério; Pior CDD: índice do pior CDD de SC no critério; Média DR/SC: índice médio de todos CDD's de SC no critério.

A pesquisa GEOPE estipula uma amostra de 4 endereços (um respondente em cada endereço), para cada distrito dos CDD's, desta forma foram entrevistados pelo CDD-FNS-Centro um total de 92 pessoas, e pelo CDD-FNS-Norte 140 pessoas, este último apresenta uma defasagem amostral de pelo menos 50 respondentes. Na tabela 7 é apresentada a comparação entre os dois CDD's (entre si mesmos), e em relação a média estadual, e entre os níveis máximos e mínimos alcançados em cada item avaliado.



Fonte: tabela 7

Legenda. Eixo x: refere-se aos critérios de 1 a 12; Eixo y: refere-se as notas dadas pelo público (em um máximo de 5 pontos)

Cabe dizer que a análise entre as duas unidades, que apresenta-se no próximo capítulo deve considerar os seguintes fatos: primeiro, que os dados referem-se a uma pequena parte da ECT, e que a ECT vem atingindo altos índices de produtividade e qualidade comparáveis a índices de correios de países de primeiro mundo; Segundo, estas unidades pertencem a DR/SC a qual dentre a corporação ECT, tem auferido constantemente bons resultados em termos de qualidade e produtividade, haja visto as premiações que vem recebendo e os méritos que tem alcançado entre as demais DR's, principalmente nos serviços de entrega a domicilio da qual já foi campeã por duas vezes, dentre as quatro Pesquisa FIA-USP já executadas no Brasil.

Cabe dizer ainda, que as médias das notas foram de 4,64 para o CDD-FNS-Centro e 4,62 para o CDD-FNS-Norte em uma média máxima possível de 5 pontos. E que as colocações que são feitas quanto a possíveis problemas existentes nos dois CDD's estudados, precisam ser observadas pela ótica da busca da **excelência** nos serviços prestados, pois as mesmas já apresentam em média, bons e ótimos índices de qualidade em suas operações.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados parecem corroborar que há influências da cultura organizacional sobre os resultados do Sistema da Qualidade da ECT.

Em termos gerais a legitimação dos valores (declarados), parece ser ligeiramente mais presente entre os funcionários do CDD-FNS-Centro. Pode-se perceber, que a unidade que legitima mais fortemente os valores relacionados aos clientes é a mesma unidade que obtém o maior índice de aprovação (pública) dos serviços prestados, principalmente quando são comparados os itens mais valorizados pelos clientes brasileiros, onde, em 3 deles o CDD-FNS-Centro tem avaliação ligeiramente superior ao CDD-Norte.

A partir das tabelas 8 e 9 apresentadas neste trabalho como anexos, procurou-se agrupar as respostas dos entrevistados quanto ao nível de concordância com os diferentes valores, declarados importantes, pela ECT/DR/SC. Com base neste agrupamento, apresenta-se a seguir a análise dos dados na forma de gráficos, para melhor compreensão da importância de cada valor analisado nesta pesquisa.

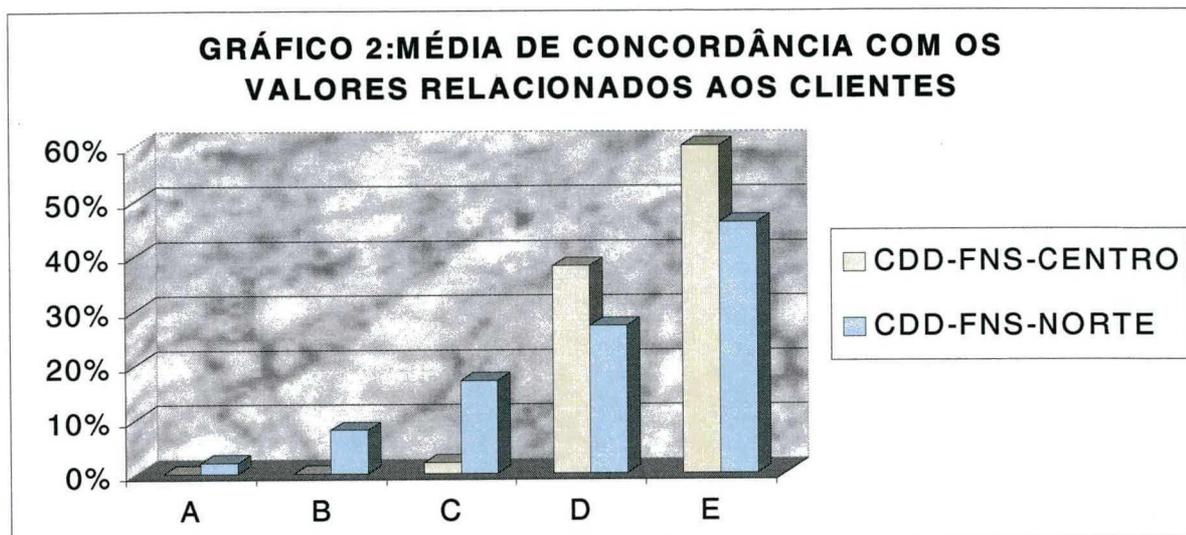
6.1 VALORES RELACIONADOS AOS CLIENTES

Percebe-se que no CDD-FNS-Centro, os valores relacionados aos clientes, quase todos os funcionários responderam (com exceção de um funcionário que absteve-se), que concordam (total ou pelo menos parcialmente) com todos os valores declarados pela DR/SC. Tal legitimação talvez possa trazer influências positivas aos resultados do Sistema da Qualidade, como por exemplo:

- Menor presença de conflitos entre as opiniões dos funcionários a respeito da qualidade e dos clientes;
- Criar uma maior constância do interesse pela qualidade nos funcionários, que poderão ver nela um artifício de auto-afirmação perante o grupo;
- Uma maior busca dos conhecimentos referentes ao trabalho (para poder melhor agradar os clientes) e o aumento do auto-aprimoramento.

A presença destes valores de forma coletiva, pode ajudar à estabelecer objetivos claros para o grupo de funcionários, o que, segundo Jay (1976), é algo importante para a coesão dos grupos de trabalho, e, para a auto-afirmação da identidade dos mesmos.

O CDD-FNS-Norte apresenta na legitimação dos valores relacionados aos clientes escores mais baixos, como pode ser visto no gráfico 2. Pode-se perceber também que as respostas referentes a estes valores parecem justificar a ligeira superioridade do CDD-Centro encontrada na pesquisa de opinião pública (GEOPE).



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada.

Diante dos dados analisados, talvez se possa presumir que na unidade CDD-Norte exista ainda o antigo conceito de freguês (pois, os funcionários entrevistados consideram que devem atender, resolver os problemas e obterem receita junto aos consumidores), mas não concordam (predominantemente) em tratá-los como clientes (pessoas que precisam ter as necessidades satisfeitas). Se isto for um fato, tal unidade está de certa maneira desvinculada da atual filosofia da qualidade dos Correios, que diz ser o cliente a maior razão de existência da empresa, e isto pode estar agindo negativamente sobre os resultados do Sistema da Qualidade, principalmente das seguintes formas:

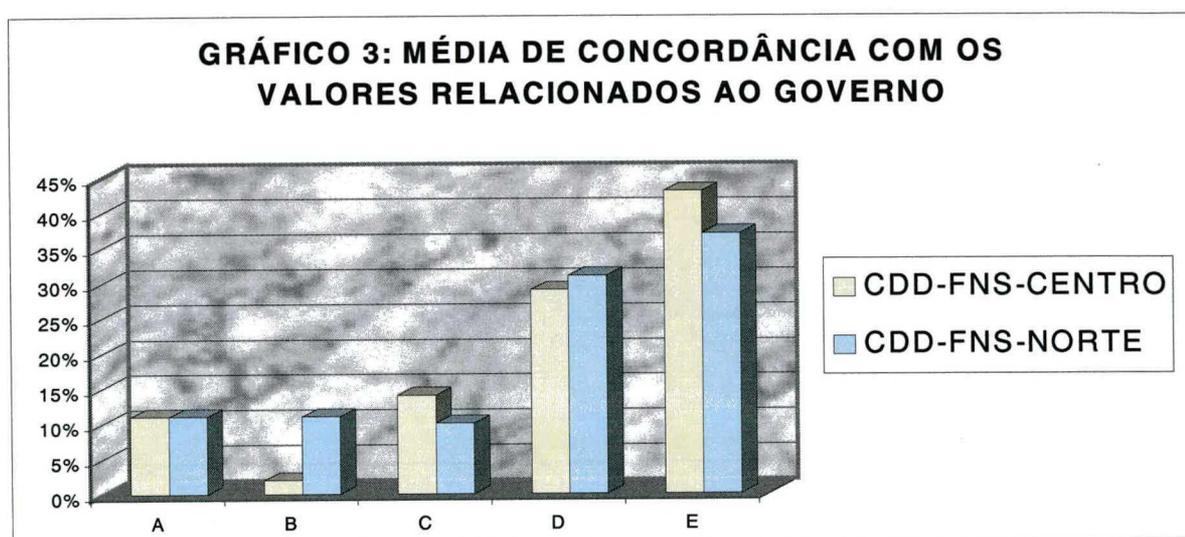
- Diminuindo a coesão do grupo de funcionários, pois o que poderia ser um objetivo comum (coletivo), existe de forma dispersa entre os integrantes do grupo de trabalho. Talvez impedindo um auto-conceito (auto-afirmação), àqueles que almejam praticar a busca da “satisfação plena” dos clientes dos Correios.
- Ao contrário do CDD-Centro, esta unidade pode estar mais exposta a presença de conflitos internos, pois há fortes diferenças de conceitos sobre os clientes, e se isto estiver de fato ocorrendo, como foi dito por Jay (1976), pode estar causando objetivos negativos (entropia), à algumas parcelas do corpo operacional da unidade.
- E, conseqüentemente pode estar ocorrendo a falta de sinergia entre os trabalhadores da

unidade.

- Provavelmente, o **orgulho por um trabalho bem feito** (um dos princípios da qualidade, de Deming) seja em alguns momentos algo a ser escondido, pois, como poderia um carteiro, dizer que efetuou um sacrifício extra, para satisfazer um determinado cliente, se, seus companheiros (ou significativa parte deles) consideram isto um ato de pouco valor.

6.2 VALORES RELACIONADOS AO GOVERNO

Como pode ser visto junto ao gráfico 3, os dois CDD's apresentam índices de legitimação, muito próximos um do outro.



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo.

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada.

No valor: auto-suficiência econômica da ECT: observa-se que o CDD-Centro apresenta 78% de concordância (total + parcial) e o CDD-Norte 72%. Estes índices parecem indicar que é predominantemente o desejo de auto-suficiência da ECT, e isto provavelmente deve exercer um motivo (influência positiva do valor sobre o Sistema da Qualidade) a mais para que os funcionários trabalhem com maior dedicação à empresa, o que pode trazer maior motivação em buscar o máximo de qualidade nos trabalhos que executam.

No valor: respeito ao patrimônio público: o CCD-Norte apresenta concordância (total + parcial) de 83%, enquanto que no CDD-Centro é de 66%. Talvez a unidade norte valorize mais a propriedade do patrimônio da ECT (pelo governo federal), e, isto tenha um possível reflexo indireto sobre o cuidado (uma influência positiva sobre a qualidade) que os funcionários tem com a propriedade dos objetos que manipulam e entregam. Isto pode ser

notado na superioridade que o CDD-Norte tem sobre o CDD-Centro nos critérios: não extravio da correspondência, e preservação da correspondência, que parecem se relacionar diretamente, com o cuidado dado aos objetos destinados aos clientes (seus verdadeiros proprietários).

No valor: os funcionários da ECT como agentes governamentais: a ECT sendo uma empresa pública recebe do governo federal várias incumbências de cunho social, como por exemplo, a entrega de livros do ensino público. É presumível que quanto maior for a aceitação dos funcionários, como sendo agentes do governo federal, maior também deve ser a motivação deles nas tarefas públicas que efetuam. Neste valor, o CDD-Centro apresenta concordância (parcial + total) de 70%, enquanto que o CDD-Norte apresenta 51%. A unidade com maior legitimação pode estar demonstrando maior interesse (influência positiva da cultura sobre o Sistema da Qualidade) em participar das atividades públicas, inclusive em participar do próprio PNQC 1997-2003, o qual foi estabelecido por representantes do governo brasileiro.

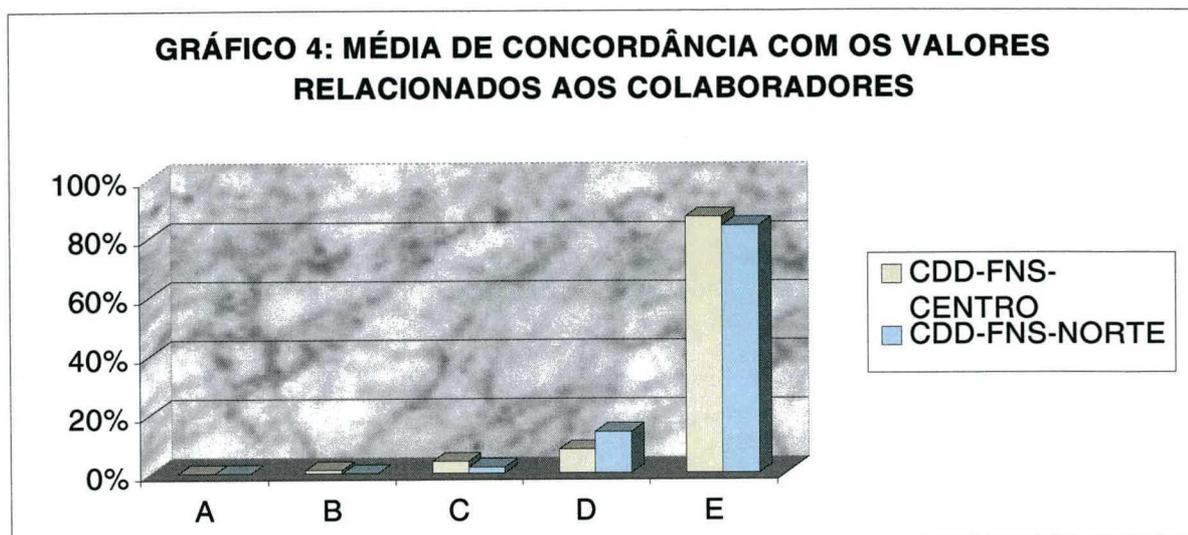
6.3 VALORES RELACIONADOS AOS COLABORADORES

Pode-se perceber junto ao gráfico 4, que ambos os CDD's possuem índices de legitimação elevados, e muito próximos entre si, porém, ao compará-los pode-se perceber algumas diferenças como estas a seguir:

No valor: disciplina como um dever dos funcionários: O índice de concordância (total) no CDD-Centro é de 93%, enquanto que, foi de 63% junto ao CDD-Norte. Isto pode implicar que, a unidade centro necessite de menor controle por parte das chefias, ou seja, uma menor necessidade de inspeção, o que é apresentado por Deming (citado por BARÇANTE, 1996) como um de seus 14 princípios filosóficos da qualidade, e pode ser considerada uma influência positiva da cultura sobre a qualidade produzida no CDD-Centro.

No valor: os funcionários como pessoas: o CDD-Norte apresenta concordância (total) de 94%, enquanto o CDD-Centro apresenta 79%, com ainda 7% de discordância parcial. No CDD-Norte, pode existir uma tendência mais expressiva de aceitação de novos integrantes, e, de pessoas “normalmente consideradas diferenciáveis”. Isto pode estar facilitando as relações do sistema social da unidade, porém, como já foi visto, segundo Jay (1976), são precisos objetivos claros e “positivos”, para que um grupo possa trabalhar junto, sinta-se como unidade e alcance o sucesso coletivo através da sinergia. A maior aceitação das “diferenças”, pode facilitar a convivência, mas não substituir as necessidades do CDD-Norte

enquanto grupo.



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo.

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada.

O CDD-Centro talvez possa em algum momento apresentar ressalvas em aceitar pessoas consideradas “diferenciáveis”, e isto pode se tornar, não um impedimento, para a socialização, mas um causador de desconforto para os funcionários “diferenciados”. O que poderia influenciar negativamente o orgulho próprio destas pessoas, e indiretamente influenciar a qualidade produzida por esta unidade.

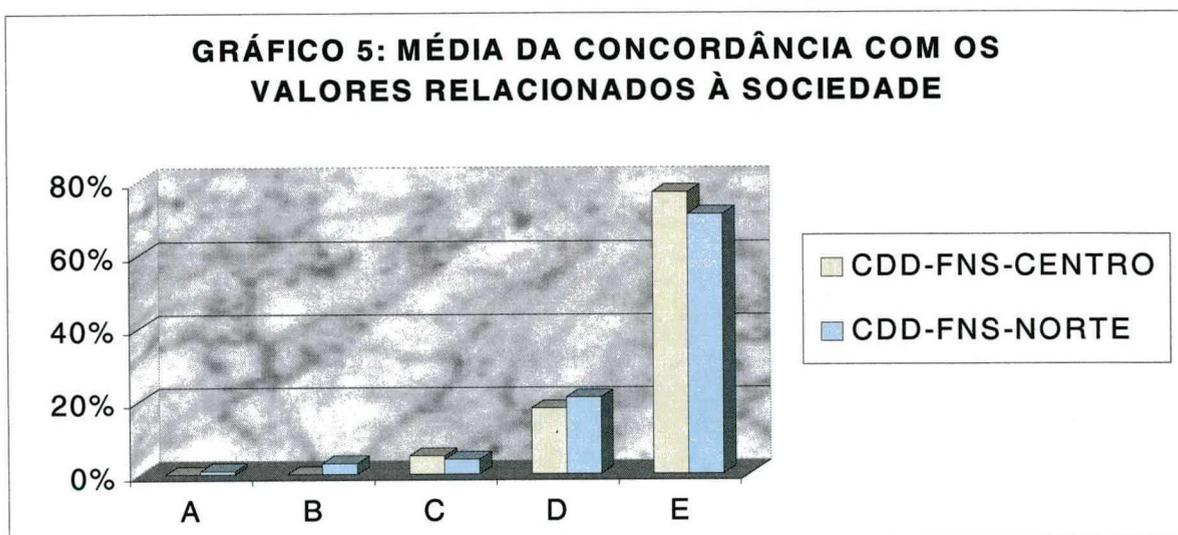
Os demais valores relacionados aos colaboradores apresentam fortes concordâncias em ambos CDD’s. Isto parece implicar que existe consonância entre os valores reconhecidos declarados pela DR/SC, e os funcionários. Em outras palavras, a direção da DR, e o corpo operacional, parecem estar “falando o mesmo idioma” quanto à: **promoção de feedback, ocupação de cargos através do mérito, justiça, e comprometimento dos funcionários**. A forte presença destes valores provavelmente influenciam positivamente a qualidade, pois, podem contribuir para o **aprimoramento contínuo**, e para **auto-estima** (orgulho) dos funcionários. Em conjunto, estes valores podem ainda exercer neles, sensação de haverem possibilidades de progresso profissional na ECT, o que, pode ser um motivador importante para que se dediquem à empresa e ao Sistema da Qualidade, que ajudam a operar.

6.4 VALORES RELACIONADOS À SOCIEDADE

Como pode ser visto junto ao gráfico 5 as duas unidades, na média dos índices, são muito próximas quanto à concordância (total) que os respondentes demonstraram ter com

os valores da DR/SC, porém, pode-se perceber as seguintes diferenciações:

No valor: bom atendimento e respeito a todos tipos de pessoas: o CDD-Norte apresentou 100% de concordância total, e, não distante, o CDD-Centro apresentou 93%. Talvez este seja o valor mais característico da ECT. Na pesquisa de opinião pública GEOPE-2001, no critério **tratamento ao morador**, ambos os CDD's atingiram fortes índices de aprovação junto aos pesquisados. Estes índices (pesquisa GEOPE 2001), apresenta-se acima da média dos demais CDD's da DR/SC, da onde, possa se dizer que há uma relação positiva entre a legitimação do valor, e a qualidade alcançada na produção do serviço nestas duas unidades.



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo.

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada

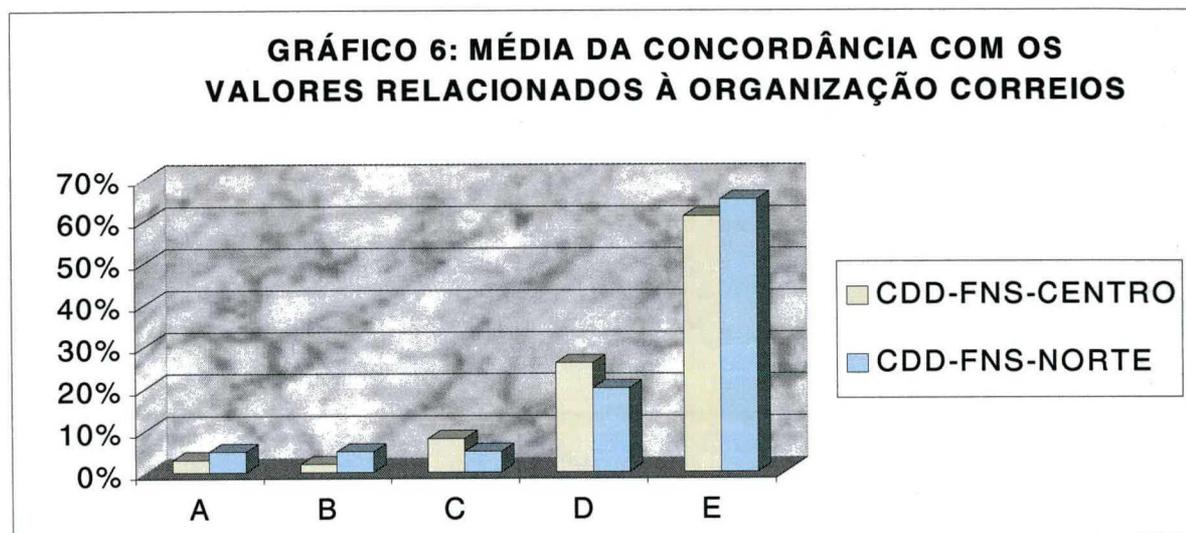
No valor: o ser humano como razão principal da ECT: ambos os CDD's apresentam altos índices de concordância (total + parcial): 83% para o CDD-Norte e 93% para o CDD-Centro, contudo o CDD-Norte apresenta um índice de discordância (parcial + total) de 11%. Talvez esta discrepância entre a legitimação deste valor, e o valor supracitado, seja justificável, pois o governo federal impõe a ECT, que a mesma exerça funções sociais em atendimento ao povo brasileiro, e ao mesmo tempo exige da empresa que cubra também todas suas necessidades financeiras (auto-suficiência), que, via de regra, terá que ser estabelecida através do faturamento da empresa, da onde, com certeza deverá ser estabelecida a exclusão dos clientes/cidadãos que não possam pagar pelos serviços dos Correios. Esta parece ser uma questão delicada, pois o governo não pode deixar de exercer sua função social, e tão pouco, a ECT, pode agir de forma a ficar no prejuízo, para poder auxiliar seus clientes/cidadãos.

Nos valores: responsabilidade pelo desenvolvimento social e respeito ao meio

ambiente e a sociedade em geral: ambos os CDD's apresentaram alto índice de concordância (total + parcial), 89% para o CDD-Norte e 93% para o CDD-Centro. Esta alta legitimação deve estar contribuindo como um fator motivacional sobre os funcionários, e como influência positiva sobre os resultados do Sistema da Qualidade das unidades.

6.5 VALORES RELACIONADOS A ORGANIZAÇÃO CORREIOS

Observa-se junto ao gráfico 6 que os dois CDD's se equilibram quanto à legitimação aos valores relacionados aos Correios. Tal fato provavelmente deve estar influenciando positivamente os resultados do Sistema da Qualidade. Adiante segue-se a apresentação dos valores e seus respectivos índices.



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo.

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada.

No valor: o Correios como referência de qualidade e honestidade: os índices de concordância (total + parcial) com o valor declarado são de 100% tanto para o CDD-FNS-Norte quanto para o CDD-FNS-Centro. Este valor talvez seja um dos que justificam a alta média de aprovação que estes CDD's possuem junto a opinião pública, principalmente, quando são observados os 4 itens mais valorizados pelo público brasileiro: entrega no endereço correto, sigilo da correspondência, entrega no prazo, e, não extravio da correspondência, onde, ambos CDD's estão muito próximos da média da DR/SC (que por duas vezes foi considerada a melhor DR do Brasil) nos serviços de entrega a domicílio.

Talvez esta forte valorização da honestidade e da qualidade, seja um dos fatores que fazem com que o público brasileiro confie tanto na instituição Correios, que vem sendo

considerada por este público, como a segunda instituição mais confiável da sociedade brasileira, ficando atrás apenas da família. É presumível que esta confiança influencie (positivamente) mutuamente, os funcionários da empresa e seus clientes, e que isto traz orgulho, e um maior senso de responsabilidade aos funcionários.

No valor: a qualidade como o resultado do trabalho em conjunto: os índices de concordância (total + parcial) a este valor também são altos, 93% para o CDD-Norte e 94% para o CDD-Centro. Este fato pode estar influenciando positivamente os resultados da qualidade, ao promover uma maior valorização do próprio Sistema da Qualidade, ao promover a diminuição de conflitos, e também ao integrar os funcionários em maior interesse em participar da produção da qualidade.

No valor: a melhoria contínua dos processos e dos produtos: percebe-se que ambos os CDD's tem altos índices de concordância a este valor, e é presumível que este fato influencie positivamente os resultados da qualidade, pois deve existir entre os funcionários um forte interesse pelo auto-desenvolvimento. Acredita-se que isto deve facilitar o estabelecimento de um dos princípios da filosofia da qualidade de Deming (citado por BARÇANTE, 1998), que, diz que a empresa, deve criar constância de propósito para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços. Haja visto que os funcionários já possuem em si mesmos este valor, deve tornar-se mais fácil o desenvolvimento deste princípio por parte da empresa.

No valor: voz ativa dos funcionários em decisões da ECT: observa-se que os índices de concordância são altos nos dois CDD's, porém o CDD-FNS-Norte apresenta discordância total de 11%, e o CDD-FNS-Centro apresenta discordância parcial de 7% e mais 7% de abstenção. Isto talvez indique que existe nas duas unidades uma certa resistência em se acreditar que os funcionários dos vários níveis hierárquicos devam participar dos processos decisórios da ECT.

Esta talvez seja uma característica forte da cultura dos Correios. Um exemplo a este fato pode ser observado junto ao resumo do relatório das avaliações do PQGF 2001 (apresentado anteriormente) onde, um dos pontos fracos apresentados pelos avaliadores, foi a não participação dos funcionários do nível operacional nos processos de definição dos treinamentos que devem ser executados na DR/SC. Pessoalmente posso mencionar que ao trabalhar junto à área administrativa da DR/SC (na GEOPE) presenciei por parte dos funcionários do nível operacional, durante a instalação física de equipamentos (em unidades operacionais) para o funcionamento de um projeto novo dos correios, comentários como "O Correios é assim, primeiro se faz tudo como foi determinado e depois muda-se tudo novamente, para então adaptar-se as coisas, à realidade das atividades do dia-a-dia".

Diante destes fatos talvez se possa dizer que este valor é um desejo real por parte da DR/SC e também por parte dos funcionários pesquisados, porém, esta idéia parece ainda encontrar algumas resistências e ou indiferenças por parte de alguns seguimentos da DR/SC e de suas unidades operacionais. É presumível que se confirmado, este fato tenha influências negativas junto aos resultados do Sistema da Qualidade, pois um carteiro por exemplo (pessoa que detém maior contato com os clientes) e que por vezes é um funcionário com muita experiência e informações, pode vir a calar sua opinião, e negar-se a fornecer as informações caso perceba que, elas podem não serem aceitas ou valorizadas. Pode-se presumir que isto possa agir contra o melhoramento contínuo dos processos e dos produtos, e, impedir uma chance de os funcionários do nível operacional terem orgulho por seu trabalho, além de ir contra o que Cerqueira Neto (1993), considera como elemento importante para o bom funcionamento de um Sistema da qualidade, ou seja, a organização formal do conhecimento de todos.

No valor: verdade e transparência nas relações do trabalho: os índices de concordância foram de 100% (total + parcial) para ambos os CDD's. Talvez em uma análise axiológica (estudo dos valores sócio-culturais), fosse impossível definir-se o que vem a ser a verdade, e seria ainda muito difícil (talvez impossível) determinar se ela está ou não presente entre os funcionários da ECT ou de qualquer outra empresa. Contudo este valor é apresentado muito fortemente entre os respondentes, e mesmo que seja apenas um desejo, isto deve ter influências positivas sobre os resultados da qualidade, pois é presumível que no tratamento ao público, os funcionários deixem transparecer suas intenções de serem verdadeiros, e isto, deve aumentar a confiança dos clientes nos serviços da ECT, tornando-se assim, um fator positivo no serviço de entrega a domicilio.

No valor: as leis que regem a ECT como elementos inquestionáveis: observa-se índices de concordância (total + parcial) baixos: 34% para o CDD-Norte e 21% para o CDD-Centro, enquanto que a discordância (total + parcial), esteve em 40% (norte) e 56% (centro). Isto parece indicar que praticamente não há legitimação do valor entre os funcionários pesquisados. Talvez o que pode estar ocorrendo é uma confusão dos termos, pois a DR/SC pode estar tratando um pressuposto como se fosse um valor. Schein (citado por FLEURY, 1989), diz que o estabelecimento de pressupostos ocorrem também por imposição dos fundadores das empresas, e, pelos líderes que através de seus conhecimentos e experiências individuais direcionaram os princípios de funcionamento e de conduta da organização. Isto pode ter acontecido na ECT pois sendo originária do regime militar, houve tempos (justamente no período de criação da empresa) em que o presidente da empresa, seus diretores, e até mesmo os diretores regionais e seus gerentes de áreas, provavelmente só

podiam resignar-se, a aceitar todas as definições e direções que o governo federal determinasse a ECT.

Se este fato corresponder a realidade é presumível que influencie negativamente os resultados da qualidade, pois este “valor” (na verdade pressuposto) está presente entre os dirigentes da DR/SC, mas, pouco presente entre os funcionários do nível operacional, e mesmo se estivesse presente entre os mesmos. Isto seria antagônico ao princípio da filosofia de Deming (citado por BARÇANTE, 1998), que, diz ser preciso lançar fora o medo e encorajar a comunicação sincera entre chefes e subordinados. Sob esta visão, pode-se dizer que a presença deste pressuposto influencia negativamente o processo de produção da qualidade nos Correios, pelo menos no referente à comunicação entre subordinados e chefes, pois estes últimos podem estar (inconscientemente) exigindo que seus subordinados obedeçam e executem suas ordens sem qualquer posição crítica.

No valor: tratar com direitos iguais todos `clientes e funcionários: como no valor referente ao respeito a todos os tipos de pessoas, também aqui o CDD-Norte apresentou uma ligeira superioridade em relação ao CDD-Centro: a concordância total foi de 72% para o primeiro e de 50% para o segundo. Parece haver no CDD-Norte uma maior valorização do respeito ao ser humano. Talvez este fato possa ser exemplificado junto ao critério “tratamento ao morador” (pesquisa GEOPE 2001), onde o CDD-Norte usufrui de forte satisfação de seus clientes.

A presença da forte legitimação neste valor, em ambos CDD's, e o fato de ser declarado pela DR, faz da justiça uma das forças da cultura da ECT/DR/SC, e, isto deve estar agindo positivamente sobre os resultados do Sistema da Qualidade das unidades, principalmente na **aceitação da autoridade das chefias** na supervisão dos trabalhos, haja visto existirem entre os respondentes tanto chefes de CDD quanto supervisor operacional, e nenhum deles respondeu ser contra este valor. É provável que, se existe de fato a presença de justiça entre o sistema social das unidades, tanto menor será o índice de conflitos pessoais, e de “acusações pessoais paralelas”, com isso melhor será o clima organizacional e consequentemente melhor será o resultado do processo produtivo e do Sistema da Qualidade. Gordon (citado por FREITAS, 1991) corrobora com esta idéia, onde em sua pesquisa, as empresas com alta performance apresentavam um índice de **resolução de conflitos** 30% superior aos das empresas de baixa performance.

No valor: procurar nas decisões da ECT manter os clientes, funcionários e fornecedores: a legitimação deste valor é diferenciada entre os dois CDD's: o CDD-Centro apresentou índice de concordância (total + parcial) de 93%, enquanto que o CDD-Norte apresentou este índice em 82%, e, mais 12% de discordância (total + parcial). Observa-se que

a legitimação ainda é “forte” 82%. Porém, duas pessoas que responderam em discordância a este valor. E, o mesmo respondente que assinalou discordância total neste valor, assinalou também discordância parcial na questão Nº 25, que, perguntava a respeito da **responsabilidades de todos em satisfazer sempre a todos desejos dos clientes da empresa**. Isto parece afirmar que existe entre alguns funcionários desta unidade a visão dos consumidores dos produtos dos Correios como se fossem fregueses e não como clientes.

No valor: manter o sigilo e integridade da correspondência: os dois CDD's apresentam altos índices de concordância (total + parcial): 93% para o CDD-Centro e 94% para o CDD-Norte. A legitimação “forte” deste valor deve ter influências positivas (diretas) sobre os resultados do Sistema da Qualidade. Pois ambos os CDD's possuem altos índices de aprovação junto ao público, nos seguintes critérios:

No critério 2 (sigilo da correspondência), o CDD-Centro apresenta 4,89 pontos de média, e o CDD-Norte apresenta 4,80 pontos, com isso ambos estão acima da média dos CDD's da DR/SC, e ainda, o CDD-Centro está muito próximo do índice do melhor CDD neste critério na DR/SC.

No critério 10 (preservação da correspondência): o CDD-Centro apresenta 4,66 pontos de média e o CDD-Norte apresenta 4,73 pontos, ambos estão acima da média dos CDD's da DR/SC, e CDD-Norte apresenta-se muito próximo do índice alcançado pelo melhor CDD neste critério na DR/SC.

Estes fatos talvez indiquem que é preciso uma **menor inspeção dos serviços por parte das chefias**, pois os próprios funcionários consideram estes atributos importantes para os produtos dos Correios. Isto vem ao encontro do princípio filosófico da qualidade de Deming (citado por BARÇANTE, 1998) e, é provável que influencie positivamente a qualidade através de um menor custo de inspeção, e ainda pode promover um maior interesse de cooperação entre os funcionários na produção da qualidade. Segundo Jay (1976) esta legitimação pode servir como um objetivo claro (e positivo) que influencia a união dos grupos de trabalho destas unidades. A existência de 6% de discordância parcial no CDD-Norte trata-se de um funcionário apenas, e, é o mesmo que assinalou em discordância parcial na questão Nº 23 quando perguntado se é **dever da ECT atender os desejos dos clientes**. Este índice, e os demais apresentados nos valores analisados anteriormente (que também demonstram uma menor valorização dos clientes) talvez indiquem que há uma necessidade de o CDD-Norte participar de um programa de treinamento que busque esclarecer aos funcionários (a aqueles que necessitem) qual é a real importância dos clientes para a ECT no presente, e qual poderá vir a ser no futuro caso a ECT venha a ser privatizada, ou, caso o mercado postal venha a ser liberado para iniciativa privada.

No valor: valorizar as Idéias e conhecimentos de todos: os índices obtidos foram altos: 93% e 94% de concordância (parcial + total). Tal fator deve ser altamente positivo junto aos resultados do Sistema da Qualidade, quando se fala em melhoramento contínuo de produtos e processos, um dos 14 princípios de Deming (citado por BARÇANTE, 1998), apresentado também por Cerqueira Neto (1993) como um dos principais elementos que devem compor um Sistema da Qualidade. Os funcionários do nível operacional da ECT talvez sejam a principal fonte de informações sobre os clientes, e sobre o serviço prestado. E se estes funcionários e os chefes dos CDD's consideram este valor, legítimo, isto deve trazer maior satisfação em trabalhar nas unidades, e uma maior presença da criatividade.

Contudo este valor talvez não esteja legitimado entre as lideranças da DR/SC, pois seria justificável que em uma empresa de origem militar, seja mantida ainda uma postura mais voltada à ordem e ao comando do que à cooperação mútua entre os níveis hierárquicos. Pode-se exemplificar este fato através do ponto fraco assinalado pelo relatório de avaliação do PQGF 2001, que diz não haver participação dos funcionários do nível operacional nos processos de definição dos treinamentos que devem ser feitos na DR/SC. Analisando esta informação, pode-se presumir que há um desencontro de interesses, pois a Gerência de Recursos Humanos é justamente quem deveria estar promovendo a consciência da importância de se aproveitar o estoque de conhecimento da empresa. Cabe aqui lembrar o comentário feito pelo funcionário do nível operacional, e apresentado anteriormente na análise do valor **voz ativa de todos funcionários**, "O Correios é assim, primeiro se faz tudo como foi determinado, e depois muda-se tudo novamente para então adaptar-se as coisas a realidade das atividades do dia-a-dia"

No valor: o desperdício como algo inaceitável: observa-se que ambos os CDD's possuem fortes índices de concordância (total + parcial): 94% para o CDD-Norte e 93% para o CDD-Centro. É provável que esteja ocorrendo a diminuição dos custos de produção, e também a menor probabilidade de se faltar recursos materiais, o que segundo Cerqueira Neto (1993) são fatores importantes para o bom desempenho de um Sistema da Qualidade.

No valor: os clientes, funcionários, e fornecedores são parte do patrimônio da ECT: ambos os CDD's apresentam altos índices de concordância (parcial + total): 94% para o CDD-Norte e 86% para o CDD-Centro, porém, este último, apresenta este índice dividido em 43% de concordância total e 43% de concordância parcial, e, ainda apresenta 7% de discordância total. Isto parece indicar novamente que os valores entre os funcionários do CDD-Centro apresentam-se mais próximos do pragmatismo, ou seja percebem a ECT mais como uma empresa com fins comerciais (financeiros), do que com outros fins, enquanto que o CDD-Norte parece apresentar-se mais ligado a valores idealistas (talvez desejem se ver

enquanto grupo e correlacionados mais como uma família do que como “negociantes”). Ambas posturas podem apresentar vantagens e desvantagens, por exemplo, no grupo mais idealista pode ocorrer maior tolerância para com os erros de componentes do grupo (de forma a não criar-se atritos, e a praticar-se paternalismo e protecionismo). Enquanto que no CDD-centro (mais pragmático) pode-se exercer um maior nível de exigência mútua, em relação aos trabalhos executados por cada funcionário.

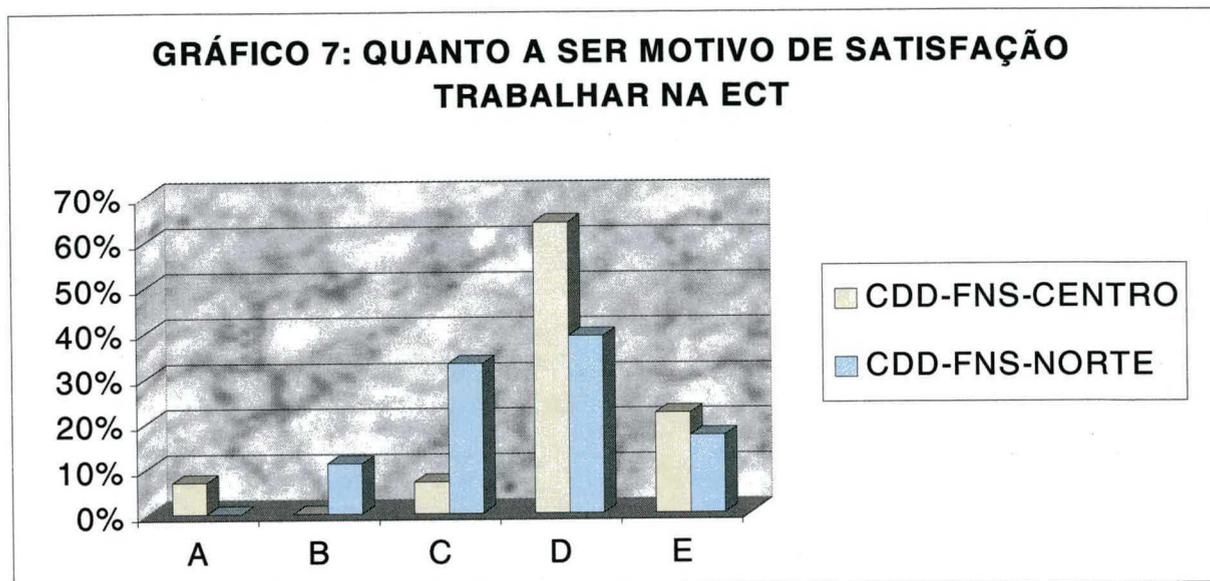
Se isto for de fato observado, talvez se possa dizer que o pragmatismo (do CDD-Centro) traga mais objetividade (influência positiva) ao processo do Sistema da Qualidade desta unidade, enquanto que o idealismo (do CDD-Norte) proporcione maior pessoalidade às relações do grupo. Porém cabe dizer que estas diferenças teriam que ser estudadas mais profundamente para se estabelecer quais são suas influências sobre o Sistema da Qualidade.

No valor: a sinergia como força motriz das equipes de trabalho: observa-se que há diferença entre os dois CDD's: no CDD-Centro a concordância (total + parcial) é de 93%, enquanto que no CDD-Norte é de 71%, este último, ainda apresenta um índice de discordância total de 17%. É provável que estes índices venham corroborar as idéias de Jay (1976), o qual dizia que a falta de objetivos claros (e positivos) pode causar confusão e falta de confiança mútua entre os integrantes de um grupo.

Como foi observado na análise do valor “O Correios como Referência de Qualidade e Honestidade” ambos os CDD's legitimam aquele valor, contudo, o CDD-Norte parece não compreender que o objetivo maior de se oferecer qualidade, é satisfazer os clientes em suas necessidades. Fazendo-se uma análise metafórica, segundo as idéias de Jay (1976) seria como, se o CDD-Norte (um grupo primitivo de caçadores) sentissem fome, e, em grupo saíssem para caçar, contudo, só soubessem que estão juntos, que sabem caçar, e estão com fome, porém não soubessem ao certo que presa estão buscando, e isto implicaria em não saberem que instrumentos de caça devem levar a campo, nem mesmo a que campo deveriam ir. Em resumo, se o grupo não sabe que animal (metaforicamente) deve ser caçado (ou seja o que deve ser feito em relação aos clientes), o mesmo acabará agindo com pouca sinergia, e poderá acabar agindo de forma dispersa, o que se tornaria uma influência negativa ao Sistema da Qualidade do CDD-Norte.

No valor: acreditar e confiar no futuro da ECT: observa-se que existe grande diferença entre os dois CDD's: o CDD-Centro apresenta concordância (total + parcial) de 64% e o CDD-Norte apresenta 33% de concordância (total + parcial), apresenta-se ainda: 14% de discordância total para o centro e 34% para o norte. Em ambas unidades os índices de concordância podem ser considerados baixos, contudo o CDD-Norte apresenta índices “comprometedores” no que se refere à qualidade, pois esta descrença no futuro da empresa

pode estar causando desmotivação nos funcionários (influência negativa da cultura sobre a qualidade). Talvez, como pode ser observado no gráfico 7, seja provável que este fato possa estar contribuindo para a baixa satisfação que o grupo desta unidade apresenta em trabalhar na ECT.



Fonte: tabelas 8 e 9 em anexo.

Legenda: eixo x = A: discordância total; B: discordância parcial; C: não opinou; D: concordância parcial; E: concordância total. Eixo y = porcentagem dos respondentes que optaram pela alternativa apresentada.

É provável que a baixa credibilidade que os funcionários das unidades apresentam quanto ao futuro da ECT, seja em parte, por causa de a empresa ser uma organização pública, que, por várias vezes já esteve nas listas das que deveriam ser privatizadas pelo governo federal. E isto somado ao fato de que o futuro da ECT “parece não depender”, diretamente dos resultados da qualidade do trabalho de cada funcionário, mas, sim das decisões político-econômicas do governo federal. Talvez isto mantenha nos funcionários a sensação de não serem responsáveis pelo futuro da organização, o que pode estar desmotivando os mesmos.

No valor: dedicar-se a boa imagem da marca Correios: observa-se que ambos os CDD' s apresentam altos índices de concordância (total + parcial): que é de 84% para o CDD-Norte e 93% para o CDD-Centro. Não se percebeu relação entre tempo de serviço nos Correios, e a concordância com este valor, e, que os novos funcionários que ingressam na ECT não passam por processo de integração (formal) à empresa. Pode-se presumir, que talvez a marca Correios, já seja muito forte entre os iniciantes da empresa, e também entre os funcionários mais antigos, pois os mesmos, assim como a maioria dos brasileiros, já tinham em mente, a imagem dos Correios, provavelmente como uma empresa solidária, pública, de

qualidade, e preocupada com o bem estar da população (entre outras características). Isto deve facilitar a identificação de todos funcionários com a marca, o que pode possibilitar o orgulho (influência positiva) em participar da ECT, o que segundo Deming (citado por BARÇANTE, 1998) é um fator importante para o desempenho dos funcionários nas atividades do Sistema da Qualidade.

Os dados analisados parecem indicar que existem influências tanto negativas como positivas da cultura organizacional sobre os resultados do Sistema da Qualidade da ECT. Por exemplo, como influências negativas pode-se destacar: a desmotivação dos funcionários por desacreditarem no futuro da empresa, e a ausência de sinergia entre grupos de trabalho, por causa da desvalorização dos clientes; Como influências positivas podem ser destacados: o orgulho pelo trabalho que se executa, a valorização do ser humano nas relações de trabalho, e a valorização da honestidade no âmbito da empresa. Um resumo destas e outras influências é apresentado no próximo capítulo, onde se faz as conclusões desta pesquisa, além de algumas sugestões que talvez possam contribuir à ECT em suas atividades na DR/SC.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Nas duas últimas décadas tem sido freqüentes as mudanças de mentalidade quanto a qualidade que as empresas devem oferecer a seus clientes. Em países como o Japão e E.U.A, que são considerados ícones na produção da qualidade, vem se aplicando ao passar dos anos o uso massivo de instrumentos voltados a Gestão da Qualidade, como por exemplo o Sistema da Qualidade ISO 9000, e o programa 5S.

A maioria das empresas brasileiras, a partir da década de 90 tem despertado para a necessidade de se buscar a manutenção de níveis ótimos de qualidade em seus produtos, e, passaram a utilizar-se destes instrumentos e metodologias, que na maioria das vezes são originários de outros países, e, que exigiram das empresas e dos trabalhadores brasileiros, adaptações aos seus princípios de funcionamento, o que por vezes tem causado dificuldades, inclusive o estabelecimento de falsos valores, ou, até mesmo a incompatibilidade total entre a mentalidade dos empregados e as filosofias dos instrumentos da Gestão da Qualidade, com conseqüente impedimento do funcionamento adequado dos Sistemas da Qualidade.

A ECT parece, desde o início, ser uma empresa vocacionada à qualidade, haja visto que sua “missão” em 1969, era a de melhorar os serviços de correios no Brasil, e neste intuito durante seus 35 anos de existência, muitas tem sido as ações direcionadas ao melhoramento do atendimento das necessidades da sociedade brasileira.

Em 1991, a empresa passou a integrar o programa federal de melhorias do serviço público, e a buscar com maior objetividade a qualidade. Passou então, a exemplo de várias empresas nacionais e estrangeiras, a utilizar-se das novas metodologias da Gestão da Qualidade, e, a focalizar em seus objetivos, uma maior valorização da qualidade e maior amplitude das ações voltadas a este fim.

As novas filosofias da qualidade provocaram na ECT a necessidade de adaptações, e, em todos os níveis da empresa os funcionários foram abordados (direta ou indiretamente) por “novos valores organizacionais” que somados aos “antigos valores” formam parte importante da cultura organizacional dos Correios.

A pesquisa aqui apresentada buscou identificar junto aos funcionários de dois Centros de Distribuição Domiciliaria do Estado de Santa Catarina, quais influências negativas ou positivas os valores “antigos e novos” declarados pela DR/SC, podem estar exercendo sobre o os resultados do Sistema da Qualidade. Após a análise dos dados foi possível concluir que a cultura (valores) age sobre os resultados da qualidade, da forma como segue:

A motivação dos funcionários, além dos bons índices de qualidade alcançados junto aos clientes, parecem ser influências positivas que a legitimação dos valores (da

DR/SC) exerce sobre os funcionários do CDD-Florianópolis-Centro. Parece que valores como: o reconhecimento da condição dos **funcionários como agentes governamentais, bom atendimento e respeito a todos tipos de pessoas, a responsabilidade pelo desenvolvimento social, e os Correios como referência de qualidade e honestidade, entre outros**, estão influenciando a **motivação** dos funcionários desta unidade, e também **orgulho** em trabalhar na ECT.

Contudo o CDD Florianópolis Norte também tem conquistado junto ao público que atende, bons **índices de satisfação** com os serviços prestados. Estes resultados devem estar sendo influenciados por valores como: **bom atendimento e respeito a todos tipos de pessoas, responsabilidade pelo desenvolvimento social, e os Correios como referência de qualidade e honestidade, entre outros**, os quais, são fortemente legitimados nesta unidade, e também devem em parte servir como facilitador da **auto-estima** dos funcionários.

A **justiça** nas relações com os funcionários, clientes, fornecedores, e franqueados é um valor fortemente legitimado em ambos os CDD's, e deve estar influenciando positivamente os resultados da qualidade, **diminuindo a incidência de conflitos, e servindo como direcionamento quando os conflitos são inevitáveis**, isto deve **trazer sensação de segurança**, além de uma **maior auto-estima** aos funcionários. Também deve **estar satisfazendo** aos demais que se relacionam com a empresa, no momento que venham a necessitar de serem tratados com justiça nos direitos à eles pertinentes.

Acredita-se que a rejeição dos funcionários aos **desperdícios** deve estar agindo positivamente sobre os resultados do Sistema da Qualidade, **proporcionando menores custos de produção dos serviços**, o que contribui para que os preços finais sejam menores.

A valorização do **feedback** ocorre tanto pela DR/SC, quanto pelos funcionários pesquisados. Este fato deve trazer ao Sistema da Qualidade influências positivas como a **maior possibilidade de aprimoramento contínuo**, através da aceitação da avaliação de desempenho, como algo justo, na visão dos funcionários, e o reconhecimento de que, é necessária a busca de melhorias do desempenho de cada integrante da empresa.

O mérito para ocupação dos cargos, assim como o **comprometimento com a ECT**, e a **valorização dos funcionários como pessoas**, são fortemente legitimados pelos funcionários dos dois CDD's. Este fato deve estar agindo positivamente sobre os resultados do Sistema da Qualidade, através da **promoção entre os funcionários de um sentimento de cooperação mútua, e dedicação** para com as tarefas a serem executadas. A valorização do mérito como unidade de medida para ocupação de cargos e funções, deve estar trazendo benefícios ao clima organizacional, pois se este valor for de fato presente entre as lideranças da empresa, poderá causar entre os funcionários uma maior confiança na ECT como um todo,

e no fato de que a ascensão dentro da empresa, pode depender exclusivamente de cada funcionário.

Durante o período de pesquisa não foi presenciado qualquer caso de promoção cujo os critérios de avaliação fossem (por parte da DR/SC) antagônicos à este valor, pelo contrário presenciou-se em um dado momento, a comprovação de que a diretoria dos Correios neste Estado utilizou-se deste valor (mesmo a contra gosto de uma minoria) para atribuição de cargos e funções aos funcionários administrativos durante a reestruturação funcional da Gerência de Operações (GEOPE). Se este valor for realmente observado no dia-a-dia da DR/SC, será um fator altamente positivo ao Sistema da Qualidade pelos motivos supracitados e provavelmente por ainda outros.

Existem também influências negativas da cultura sobre os resultados do Sistema da Qualidade, das quais pode-se concluir que há provavelmente **diminuição da sinergia do grupo de trabalho** (principalmente nas atividades do CDD-Florianópolis-Norte), como resultado da **baixa valorização** que os funcionários desta unidade tem com os consumidores dos produtos dos Correios **enquanto clientes**.

Deve estar ocorrendo também a **desestimulação** dos funcionários de ambos os CDD's, em participar do processo do Sistema da qualidade (principalmente, em negar-se a fornecer idéias) haja visto, **a ECT apresentar uma postura muito rígida em suas regras formais**, (talvez seja herança do regime militar e também da cultura brasileira que mantém grande diferença de poder entre as classes sociais) e que provavelmente estão influenciando também as regras informais de convívio entre as classes, aonde as hierarquias mais altas não estão dispostas a ouvir as opiniões dos níveis mais baixos. Parece ainda **não existir mecanismos para a captação do conhecimento acumulado** pelo nível operacional. Com isto, o estoque de conhecimento da empresa pode estar sendo, em parte, desprezado.

A **descrença no o futuro da ECT** deve estar também **desestimulando** os funcionários da empresa, e isto talvez justifique em parte, o **desinteresse** que os funcionários do CDD Florianópolis Norte, apresentam em buscar a satisfação dos clientes.

Pode-se sugerir a DR/SC, que esteja atenta a estes traços que compõem parte de sua cultura organizacional, pois a baixa valorização que é dada aos consumidores (enquanto clientes) pode estar presente também em outras unidades do Estado catarinense. Quanto ao CDD Florianópolis Norte, a DR/SC talvez possa amenizar este problema, com o fornecimento de informações (através de treinamentos) que justifiquem a valorização dos clientes, e que possibilitem uma maior consciência por parte dos funcionários, de quais são as atuais exigências dos clientes brasileiros, para que depois de entendidas, a satisfação dos clientes torne-se um objetivo "claro", e assim para que o grupo de trabalho desta unidade assumam um

postura mais sinérgica neste sentido.

Quanto à desvalorização das idéias e das opiniões dos funcionários de nível operacional, talvez fosse interessante à DR/SC estabelecer um programa de CCQ (Círculo de Controle da Qualidade), pois a filosofia do mesmo é justamente captar e reunir as idéias dos funcionários, através de pequenos grupos de mais ou menos 7 pessoas do próprio nível operacional, que, devem se reunir a cada 15 dias (a periodicidade pode variar) para apresentarem sugestões de melhorias, tanto para os processos quanto para produtos da empresa. Estas sugestões depois devem serem avaliadas (pela empresa) quanto a sua aplicabilidade, e viabilidade. Este programa talvez seja um tanto dispendioso em termos de tempo, e de recursos financeiros, porém pode servir de início a uma mudança de comportamento tanto por parte dos funcionários do nível operacional (que encontrarão um meio de expressarem suas idéias), quanto por parte dos funcionários que lideram a DR/SC e suas unidades.

Diante dos dados coletados na pesquisa parece certo sugerir também à DR/SC que reveja sua posição quanto ao valor “o cumprimento das leis e da ética não pode ser objeto de questionamento” pois, o mesmo não é legitimado pelos funcionários.

Conclui-se também que o estudo da cultura organizacional é algo bastante complexo, e que na verdade a ciência administrativa pode estudar tal tema como sugerem vários autores, através do estudo dos valores, do estudo dos pressupostos, e dos estudos das crenças organizacionais, em separados. Presumisse também que as empresas que operam no Brasil precisam assimilar melhor os conhecimentos a respeito da cultura para que possam administrar suas dificuldades (traços culturais negativos) e aproveitar-se de suas características positivas. Se de fato, esse conhecimento for conquistado pelos administradores brasileiros, este país passará a desfrutar de inúmeras vantagens quanto à competitividade, através da melhoria da qualidade dos produtos brasileiros.

Conclui-se que esta pesquisa apresentou-se satisfatória em seu resultado, porém, é reconhecida a necessidade de se fazerem novas pesquisas para que se possa esgotar o tema.

8 REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total**: uma visão brasileira: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira De. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CORREIOS. **Qualidade Total nos Correios**: proposta de Implantação. Brasília: Assessoria da Qualidade da ECT, 1997.

CORREIOS. **Pesquisa de Opinião Pública**: Brasília: ECT, 2000.

CORREIOS. www.correios.com.br . Pesquisado em 16 de Janeiro de 2002.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto. , VASCONCELOS, João Gualberto M. **Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. , CALDAS, Miguel P. (coord.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional**: Formação, tipologias impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

JAY, Antony. **O Homem S. A.** São Paulo: Edibolso, 1975.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Nobel, 1994.

OPTNER, Standford L. **Análise de Sistemas Empresariais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos S.A, 1971.

RODRIGUES, José Carlos. **Antropologia e Comunicação: princípios radicais**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de Pesquisa em Administração**. Cadernos EBAP, FGV, Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990.

VIERTLER, Renate Brigitte. **Ecologia Cultural: uma antropologia da mudança**. São Paulo: Ática, 1988.

9 ANEXOS

ANEXO 1
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio - Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Acadêmico: Aurélio Adolfo Serafim
Trabalho de Conclusão de Curso

O questionário que aqui se apresenta tem como objetivo reunir dados para fins acadêmicos, que possibilitem a identificação dos valores organizacionais presentes nas Unidades: CDD Florianópolis Centro e CDD Florianópolis Norte subordinadas a Diretoria Regional de Santa Catarina (DRSC),

A coleta dos dados baseia-se em uma amostra aleatória da população acima mencionada, e, não presume qualquer diferenciação quanto a cargos, funções, ou postos de trabalho.

Ao preencher, Não se identifique, por exemplo: de forma alguma escreva sua matrícula, nome ou cargo. O Sigilo absoluto é base fundamental deste trabalho.

Responda com atenção, em momento e local apropriado, com respostas honestas e sinceras. Tais procedimentos fazem-se necessários perante ao grau de importância do trabalho acadêmico que se realiza.

Assinale apenas uma alternativa em cada questão.

DESDE JÁ, OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO !

DADOS GERAIS:

A quantos anos você trabalha na ECT ?

- menos de 1 ano.
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- mais de 15 anos

A quanto tempo você trabalha neste CDD ?

- menos de 1 ano.
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- mais de 15 anos

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

UM EXEMPLO: Para você a família é coisa mais importante na vida de um homem ?

Resposta: se na sua opinião **não** é a coisa mais importante, o preenchimento deveria ser feito assim: marcando um "X" no número 1, ou 2, ou 3 da esquerda, sendo o 1 o não mais fraco, o 2 médio e o 3 o não mais forte, no meio é o neutro, e para a direita é o sim, que deveria ser preenchido da mesma forma, se na sua opinião a família é a coisa mais importante como segue:

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

Para você trabalhar na ECT é motivo de muito orgulho e satisfação pessoal ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

Para você os serviços oferecidos pela ECT, devem ser competitivos (de baixo custo e alta qualidade) para que sempre garantam o lucro da empresa, sem precisar depender do governo ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

Para você, por se tratar de uma empresa pública a ECT, pertence ao povo brasileiro, e por isso seu patrimônio é de todos ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

6. Para você os funcionários da ECT devem ser vistos pela sociedade como representantes do governo ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

7. Para você a ECT deve ser considerada a melhor referência para seus clientes na sua área de atuação ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

8. Para você a qualidade dos serviços da ECT é o resultado dos esforços de todos os funcionários em conjunto (e não de alguma pessoa isoladamente) ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

9. Para você tanto o seu trabalho quanto o trabalho que o seu setor efetua pode sempre ser melhorado ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

10. Para você, todos os funcionários devem trabalhar com dedicação pela ECT e pela imagem da marca "CORREIOS" perante a sociedade brasileira ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

11. Para você, todos os funcionários devem ter voz ativa, nas decisões que afetem o desenvolvimento de seu trabalho na ECT ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

12. Para você, ser uma pessoa verdadeira e transparente para com os clientes, fornecedores, funcionários, sociedade, e o governo é o dever de todos que trabalham na ECT ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

13. Para você, todas as leis que regem a ECT, assim como a ética de funcionamento da empresa, são corretas e inquestionáveis ?

Não<-----|-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
3 2 1 Neutro 1 2 3

1. Para você, tratar sempre, em qualquer situação, todos os funcionários, clientes, e franqueados, com direitos iguais, e com o mesmo teor de justiça é dever incondicional da ECT?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
2. Para você, perder um colaborador, cliente, ou fornecedor, deve ser a última alternativa de ação, nas decisões tomadas pela ECT?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
3. Para você, é sempre obrigação da ECT, manter total e absoluto sigilo dos objetos sob sua responsabilidade?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
4. Para você, todas as idéias que forem apresentadas pelos funcionários da ECT, devem ser ouvidas e avaliadas pela empresa?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
5. Para você o desperdício, quer seja dentro da ECT, ou na sociedade em geral, é algo inaceitável?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
6. Para você, todos os fornecedores, clientes, franqueados e funcionários são partes do patrimônio da ECT?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
7. Para você, cada colaborador da ECT vale muito mais pelo seu trabalho em equipe do que individual?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
8. Para você, é fácil acreditar e confiar no futuro da ECT; Pois será um futuro de prosperidade e êxito?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
9. Para você, a responsabilidade que a ECT tem com a sociedade é tão importante quanto o sucesso econômico da empresa?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
10. Para você, toda decisão tomada pela ECT deve levar em consideração os desejos dos clientes?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
11. Para você, todos os clientes, grandes ou pequenos devem ter a mesma consideração por parte da ECT?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
12. Para você, todos os funcionários da ECT devem sempre procurar, de todos os modos satisfazer todos os desejos dos clientes da empresa?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
13. Para você, cada colaborador é um agente imprescindível para o sucesso da empresa?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
14. Para você, os funcionários da ECT devem ser reconhecidos e promovidos única e exclusivamente por mérito, sem qualquer tipo de "favorecimento especial" ?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
15. Para você, a ECT deve valorizar todos os seus funcionários, sejam eles de qualquer religião, cor de pele, opção sexual, condição econômica, ou qualquer outra característica?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
16. Para você, é dever da ECT promover e encorajar seus funcionários a sempre estudarem mais, e a melhorarem seus desempenhos?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
17. Para você, quando uma decisão é tomada ou quando um funcionário da ECT é repreendido, seja ele quem for, sempre deve ter assegurado o total direito de se manifestar?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
18. Para você, a ECT deve declarar, a cada um de seus funcionários (em particular) se está ou não satisfeita com o seu desempenho?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
19. Para você a disciplina é um dever fundamental de todos os funcionários da ECT, para que a empresa alcance seus objetivos?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
20. Para você, toda e qualquer pessoa, independentemente de raça, religião ou sexo deve ser respeitada e bem atendida pela ECT?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
21. Para você, todas as ações da ECT devem ser orientadas para as pessoas?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3
22. Para você, é dever da ECT preocupar-se com os efeitos que atividades da Empresa causam ao meio ambiente, e a sociedade em geral?
 Não<-----|-----|-----|-----|-----|----->Sim
 3 2 1 Neutro 1 2 3

Novamente Obrigado por ter colaborado !

ANEXO 2

Tabela 8: Nível de legitimação dos valores declarados pela DR/SC junto ao CDD Florianópolis Norte

Parte 1: Dados Pessoais (CDD Norte)						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Tempo de Serviço na ECT:	1	6	55	27	6	6
Tempo de Serviço no CDD:	2	11	61	22	6	0
Sente Orgulho E Satisfação Em Trabalhar Na ECT:	3	0	11	33	39	17
Parte 2: Legitimação dos Valores Declarados Pela DR/SC						
Valores Relacionados ao Governo:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Auto-suficiência Econômica da ECT:	4	11	0	17	55	17
Respeito ao Patrimônio Público:	5	6	11	0	22	61
Os Funcionários da ECT como Agentes Governamentais:	6	17	22	11	17	34
Valores Relacionados a ECT (Correios):						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
O Correios como Referência de Qualidade e Honestidade:	7	0	0	0	28	72
A Qualidade como o Resultado do Trabalho em Conjunto:	8	6	0	0	6	88
Melhoria Contínua dos Processos e Produtos:	9	0	0	0	27	73
Dedicar-se a Boa Imagem da Marca Correios:	10	0	6	0	6	88
Voz Ativa dos Funcionários em Decisões Da ECT:	11	11	0	0	17	72
Verdade e Transparência nas Relações de Trabalho:	12	0	0	0	33	67
As Leis que Regem a ECT como Elementos Inquestionáveis:	13	17	23	28	28	6
Tratar com Direitos Iguais Todos Clientes e Funcionários:	14	0	0	6	22	72
Procurar nas Decisões, manter clientes, funcionários, e fornecedores	15	6	6	6	32	50
Manter o Sigilo e a Integridade da Correspondência:	16	0	6	0	6	88
Valorizar: Idéias e Conhecimentos de Todos Funcionários:	17	6	0	0	12	82
O Desperdício como Algo Inaceitável:	18	0	0	6	22	72
Clientes, Funcionários, e Demais são Patrimônio Da ECT:	19	0	0	6	17	77
A Sinergia como a Força Motriz das Equipes De Trabalho:	20	17	6	6	21	50
Acreditar e Confiar no Futuro Da ECT:	21	34	11	22	22	11
Valores Relacionados aos Clientes:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Atendimento dos Desejos dos Clientes:	23	0	11	33	28	28
Atenção-Receita-Problemas (Valorização Dos Clientes):	24	0	0	11	16	72
Responsabilidade Para Com os Clientes é de todos:	25	6	12	6	38	38
Valores Relacionados aos Colaboradores:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Comprometimento dos Funcionários:	26	0	0	0	11	89
Ocupação dos cargos Através Do Mérito:	27	0	0	0	6	94
Valorização dos Funcionários como Pessoas:	28	0	0	6	0	94
Promoção do Aprendizado e da Auto-educação dos Funcionários:	29	0	0	0	6	94
Direito dos Funcionários de Se Manifestarem:	30	0	0	0	11	89
Saber o Conceito Que A ECT Tem De Si:	31	0	0	0	39	61
Disciplina como um Dever dos Funcionários:	32	0	0	11	28	61
Valores Relacionados a Sociedade:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Bom Atendimento e Respeito a Todos Tipos de Pessoas:	33	0	0	0	0	100
O Ser Humano como Razão Principal da Empresa:	34	5	6	6	17	66
Respeito ao Meio Ambiente e a Sociedade em Geral:	35	0	0	11	28	61
Responsabilidade pelo Desenvolvimento Social:	22	0	6	0	39	55

Fonte: o Autor

Legenda:

Q = Número da questão relacionada;

A = Porcentagem da amostra que discorda totalmente com valor declarado pela DR/SC

B = Porcentagem da amostra que discorda parcialmente com valor declarado pela DR/SC

C = Porcentagem da amostra que não apresentou opinião ao valor declarado pela DR/SC

D = Porcentagem da amostra que concorda parcialmente com valor declarado pela DR/SC

E = Porcentagem da amostra que concorda totalmente com valor declarado pela DR/SC

ANEXO 3

Tabela 9 Nível de legitimação dos valores declarados pela DR/SC junto ao CDD Florianópolis Centro

Parte 1: Dados Pessoais (CDD Centro)						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Tempo de Serviço na ECT:	1	29	7	29	14	21
Tempo de Serviço no CDD:	2	29	21	22	21	7
Sente Orgulho e Satisfação em Trabalhar na ECT:	3	7	0	7	64	22
Parte 2: Legitimação dos Valores Declarados Pela DR/SC						
Valores Relacionados ao Governo:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Auto-suficiência Econômica da ECT:	4	11	0	7	28	50
Respeito ao Patrimônio Público:	5	7	0	28	22	44
Os Funcionários da ECT como Agentes Governamentais:	6	14	7	7	35	35
Valores Relacionados a ECT (Correios):						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
O Correios como Referência de Qualidade e Honestidade:	7	0	0	0	28	72
A Qualidade como o Resultado do Trabalho em Conjunto:	8	0	0	7	7	86
Melhoria Contínua dos Processos e Produtos:	9	0	0	7	7	86
Dedicar-se a Boa Imagem da Marca Correios:	10	0	0	7	35	58
Voz Ativa dos Funcionários em Decisões Da ECT:	11	0	7	7	21	65
Verdade e Transparência nas Relações do Trabalho:	12	0	0	0	28	72
As Leis que Regem a ECT como Elementos Inquestionáveis:	13	28	28	21	14	7
Tratar com Direitos Iguais Todos Clientes e Funcionários:	14	0	0	14	36	50
Procurar nas Decisões, manter clientes, funcionários, e fornecedores	15	0	0	7	35	58
Manter o Sigilo e a Integridade da Correspondência:	16	0	0	7	21	72
Valorizar: Idéias e Conhecimentos de Todos Funcionários:	17	0	0	7	21	72
O Desperdício como Algo Inaceitável:	18	0	0	7	21	72
Clientes, Funcionários, e Demais são Patrimônio Da ECT:	19	7	0	7	43	43
A Sinergia como a Força Motriz das Equipes De Trabalho:	20	0	0	7	43	50
Acreditar e Confiar no Futuro Da ECT:	21	14	0	22	28	36
Valores Relacionados aos Clientes:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Atendimento dos Desejos dos Clientes:	23	0	0	7	49	44
Atenção-Receita-Problemas (Valorização Dos Clientes):	24	0	0	0	28	72
Responsabilidade Para Com os Clientes é de todos:	25	0	0	0	36	64
Valores Relacionados aos Colaboradores:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Comprometimento dos Funcionários:	26	0	0	0	14	86
Ocupação dos cargos Através Do Mérito:	27	0	0	7	0	93
Valorização dos Funcionários como Pessoas:	28	0	7	14	0	79
Promoção do Aprendizado e da Auto-educação dos Funcionários:	29	0	0	0	0	100
Direito dos Funcionários de Se Manifestarem:	30	0	0	0	14	86
Saber o Conceito Que A ECT Tem De Si:	31	0	0	7	21	72
Disciplina como um Dever dos Funcionários:	32	0	0	0	7	93
Valores Relacionados a Sociedade:						
	Q	%A	%B	%C	%D	%E
Bom Atendimento e Respeito a Todos Tipos de Pessoas:	33	0	0	0	7	93
O Ser Humano como Razão Principal da Empresa:	34	0	0	7	21	72
Respeito ao Meio Ambiente e a Sociedade em Geral:	35	0	0	7	14	79
Responsabilidade pelo Desenvolvimento Social:	22	0	0	7	29	64

Fonte: o Autor

Legenda:

Q = Número da questão relacionada;

A = Porcentagem da amostra que discorda totalmente com valor declarado pela DR/SC

B = Porcentagem da amostra que discorda parcialmente com valor declarado pela DR/SC

C = Porcentagem da amostra que não apresentou opinião ao valor declarado pela DR/SC

D = Porcentagem da amostra que concorda parcialmente com valor declarado pela DR/SC

E = Porcentagem da amostra que concorda totalmente com valor declarado pela DR/SC